

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Criatividade e Inovação em Líderes de *Startups*:
um Estudo Exploratório**

Elisabete Maria Oliveira Ramos

outubro, 2016

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade
do Porto, orientada pela Professora Doutora *Catarina Brandão*
(FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

NOTIFICAÇÕES

A introdução teórica desta dissertação serviu de base para duas comunicações orais:

Ramos, E. & Brandão, C. (2016). *Leader's Creativity and Innovation: State of the Art*, IJUP'16 – Encontro de Investigação Jovem da U.Porto – 9ª edição, Porto. 17 a 19 de fevereiro.

Ramos, E. & Brandão, C. (2016). *Leader's Creativity And Innovation: State Of The Art*, InPACT2016 – International Psychological Applications Conference and Trends, Lisboa, Portugal, 30 de abril a 02 de maio.

A introdução teórica e o design desta dissertação serviu de base para um paper, já publicado:

Ramos, E. & Brandão, C. (2016). *Leader's creativity and innovation: state of the art*. In Clara Pracana, & Michael Wang, International psychological applications conference and trends: Proceedings. (pp. 10-14). ISBN: 978-989-99389-6-0

“A sorte protege os audazes.”

(Lema dos Comandos Portugueses,
autoria de Virgílio, século I A.C.)

Agradecimentos

À minha mãe, pela capacidade de trabalho inesgotável, abnegação e amor incondicional. Obrigada pela inspiração.

Ao meu pai, irmão e avós, por serem uma família maravilhosa para onde é sempre reconfortante voltar.

Ao Humberto, por ser o meu melhor amigo, o meu companheiro em todos os momentos, por querer que eu seja cada vez melhor e por me fazer apaixonar por ele todos os dias.

À Sílvia, à Anabela, à Ana, à Sara, à Lúcia, à Carla e à Daniela, por serem amigas extraordinárias e que tornaram estes cinco anos memoráveis.

À Catarina, ao João e à Sílvia, por serem presenças constantes, grandes exemplos e por terem-me feito uma pessoa mais feliz.

Aos meus afilhados de Praxe, que mereciam muito mais de mim e mesmo assim recebem-me sempre com um sorriso carinhoso.

À Marta e à Rita, por fazerem a nossa amizade prevalecer ao longo dos anos.

Ao Antonio, à Elena, à Márka, à Giulia, à Ema, à Laura, ao Marco, ao Stefano, ao Pier e ao Ivan por ainda hoje sentir um carinho tão grande por eles e por todos os momentos partilhados.

À Cláudia Martins e à Sónia Afonso, pela humildade e profissionalismo e por me fazerem aprender a importância de trabalharmos com uma boa equipa.

À Professora Catarina Brandão, pela abertura que demonstrou ao deixar-me trabalhar este tema, pela confiança que sempre me transmitiu através da sua competência e carácter, pelas oportunidades de aprendizagem e por ter sido um gosto ser orientada por ela neste projeto.

Resumo

Em tempos de crise e com um mercado em constante mudança são necessários líderes criativos capazes de construir organizações inovadoras em que seja possível fazer mais com menos (e.g., Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Wilson, 2012). Este estudo explora e descreve o processo inovador em líderes de *Startups*, de micro e pequena dimensão, sendo analisada a forma como estes líderes são capazes de explorar e de serem criativos e inovadores num contexto que pode promover a ativação do sistema medo (Heard, Lake, & McCluskey, 2009). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com recurso à Técnica de Incidentes Críticos a 14 líderes de *Startups* portuguesas. Os dados recolhidos foram sujeitos a análise de conteúdo. Foi possível identificar que o processo inovador do líder organiza-se em 4 grandes fases: identificação do problema ou necessidade; geração de ideias, em que pode ser gerada apenas uma ideia; verificação da ideia; e implementação da ideia. Os líderes associaram a sua capacidade inovadora tanto a características pessoais (e.g., proatividade, capacidade de correr riscos), como a características de contexto (e.g., receber feedback positivo e negativo, trabalhar num ambiente livre e criativo). A vivência emocional deste processo foi caracterizada por uma ambivalência de sentimentos negativos e positivos, sendo identificadas pressões internas, externas e relacionais, que parecem ser superadas devido aos seus sistemas de *careseeking*, ambiente interno e externo transmitirem-lhes segurança e bem-estar para continuarem a explorar diferentes alternativas.

Palavras-Chave: processo inovador, líder, antecedentes de criatividade e inovação, vivência emocional.

Abstract

During times of crisis, with the market constantly changing, it's important to have creative leaders able to develop innovative organizations where you can make more with less (e.g., Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Wilson, 2012). This study explores and describes the innovative process in Startups leaders of micro and small dimension, and analyses how these leaders are able to explore and be creative and innovative instead of being affected by the activation of the fear system given the pressures and risks (Heard, Lake, & McCluskey, 2009). 14 Portuguese Startups leaders were submitted to a Critical Incidents qualitative interview and then a content analysis was used.

It was possible to identify an innovative process organized in 4 major phases: problem or need identification; idea generation, where only one idea can be created; idea verification; and idea implementation. The leaders associated this innovative capacity with both personal characteristics (e.g., proactivity, capacity to take risks) and context characteristics (e.g., receiving positive and negative feedback, working in a free and creative environment). The emotional experience of this process was characterized by an ambivalence of negative and positive feelings. It was possible to identify internal, external and related pressures that seem to be overcome thanks to their careseeking, internal and external environment systems that transmit security and well-being to continue exploring the different alternatives.

Key Words: innovative process, leader, antecedents of creativity and innovation, emotional experience

Introdução

A criatividade e a inovação assumem um papel determinante na criação de valor competitivo de uma organização, sendo fulcrais para fazer face a um mercado em constante transformação (e.g., Berg, 2016; Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006; Cunha, 2014; Escribá-Esteve & Montoro-Sánchez, 2012; Sohmen, 2015; West, 2002). Vários estudos têm analisado a importância do líder promover comportamentos criativos e inovadores nos colaboradores (Jong & Hartog, 2007). Contudo, também o líder ao ser criativo e inovador pode promover organizações criativas e inovadoras (Ramos & Brandão, 2016). Não só porque é visto como um modelo no qual os seus seguidores se inspiram (e.g., Jong & Hartog, 2007; Mathisen, Einarsen, & Mykletun, 2012; Mumford et al., 2002; Shalley & Perry-Smith, 2001), como também porque ao resolver os seus problemas de forma criativa pode promover culturas organizacionais criativas (e.g., Puccio, Mance, & Murdock, 2011; Sohmen, 2015). Este estudo procura explorar e descrever o processo criativo e inovador no líder, os principais antecedentes deste processo e a forma como ele é gerido por líderes de *Startups*, no sentido de perceber como é que estes atores organizacionais conseguem assegurar um comportamento criativo e inovador face às pressões diárias inerentes ao seu trabalho.

Criatividade e Inovação em Contexto Organizacional

Definição de Criatividade e Inovação

Não existe uma definição de criatividade universalmente aceite (Fillis & Rentschler, 2010). Contudo, as diferentes definições de criatividade parecem reunir consenso num aspeto – criatividade diz respeito à criação de um produto original e útil (Mayer, 1999). A originalidade tem sido apontada como uma das principais componentes da criatividade (Guilford, 1977), parecendo ser mesmo o seu requisito distintivo (Rietzschel, De Dreu, & Nijstad, 2007). Podemos nos referir a criatividade com “C” maiúsculo, observada de forma mais excepcional e com um grande impacto nos outros, ou a criatividade com “c” minúsculo presente no dia-a-dia através da capacidade de resolução

de problemas e de adaptação à mudança (Hennessey & Amabile, 2010). Assim, entendemos que em contexto organizacional a criatividade pode traduzir-se não só na geração de uma ideia para um produto a ser desenvolvido pela organização, mas também na capacidade de solucionar problemas do dia-a-dia. No que concerne à inovação, este constructo aparece na literatura como um momento subsequente à criatividade, consistindo na introdução de novas formas de melhorar algo no contexto de trabalho (West, 2002). Contudo, pode também traduzir-se numa aplicação nova de algo já existente dentro de uma função, grupo de trabalho ou organização (Anderson, DeDreu, & Nijstad, 2004). Não obstante, a inovação parece representar a implementação das ideias (Amabile, 1996), podendo entender-se a criatividade como a capacidade de gerar ideias originais e a inovação como a transformação dessas ideias em soluções práticas para os problemas do dia-a-dia (Wilson, 2012). De forma geral, a criatividade e a inovação traduzem o processo de criação e aplicação de novo conhecimento, sendo estas competências centrais no líder (Connell & Thaarup, 2014).

O Processo Criativo e o Processo Inovador

O processo criativo foi apresentado por Wallas (1926) como uma sequência de quatro fases: preparação, incubação, iluminação e verificação. Também Amabile (1997) define o processo criativo em quatro fases: identificação do problema, preparação, geração da resposta e validação e comunicação; porém, acrescenta uma primeira fase distinta e parece englobar os estados de incubação e de iluminação (presentes no modelo de Wallas) numa só fase. O processo inovador é descrito por Patterson (2002) como multifacetado e interativo, encontrando-se organizado também em quatro etapas: identificação do problema, geração de ideias, avaliação contextual da nova ideia e implementação. Para Holman e colaboradores (2012), o processo de inovação no trabalhador é constituído por três fases: geração de ideias, promoção da ideia final e implementação da ideia. De forma geral, observa-se a tendência para a sistematização destes processos em fases sequenciais e para situar o momento de geração de ideias inicial em ambos os processos, sugerindo-se que o que pode distinguir a presença de criatividade ou não é o nível de originalidade das ideias implementadas (Hammond, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Assim, o processo inovador será entendido como um processo que pode englobar criatividade numa fase inicial e que requer a implementação de uma ideia numa fase posterior (Ramos & Brandão,

2016). A escassez de evidências sobre a forma como estes processos ocorrem especificamente no líder leva-nos a assumir que o processo inovador no líder pode iniciar-se com a identificação de um problema ou necessidade, seguindo-se um momento de geração de ideias, em que poderão estar presentes as fases dos processos criativos apresentados por Wallas (1926) e Amabile (1997). Posteriormente pressupõe-se um momento de verificação da ideia que poderá incluir ações como a seleção, avaliação/validação e promoção da ideia junto da equipa ou parceiros. Por fim, realizar-se-á a implementação da mesma, concretizando assim a inovação.

Antecedentes de Criatividade e Inovação em Líderes

Quer os antecedentes da criatividade como os da inovação parecem estar agrupados em duas grandes categorias: características pessoais e características do contexto (e.g., Amabile, 1996; Hammond et al., 2011; Puccio et al., 2011; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Puccio e colaboradores (2011) referem o Modelo Sistémico da Criatividade, segundo o qual a criatividade é composta por quatro componentes que se influenciam mutuamente: pessoa, contexto, processo e produto. A componente da “pessoa” diz respeito a competências individuais, ao conhecimento, à personalidade, experiências vividas e motivação. Por sua vez, a componente do “contexto” traduz a forma como os climas psicológico e físico de trabalho, ou a cultura em que se vive, influenciam a expressão do comportamento criativo. A componente do “processo” remete para as fases do pensamento através das quais o indivíduo desenvolve ideias para dar resposta a contrariedades ou oportunidades. E, por último, a componente do “produto” diz respeito aos resultados tangíveis ou intangíveis e originais e úteis que são alcançados. Ao analisar os antecedentes do processo inovador no líder merecem principal atenção as componentes da “pessoa” e do “contexto”.

Amabile (1996) considera que existem três características pessoais essenciais à criatividade: competências relevantes de domínio; competências relevantes de criatividade; e motivação para a tarefa. A autora sintetizou também alguns dos traços de personalidade associados a pessoas criativas: a elevada autodisciplina no trabalho, o saber esperar pelas gratificações, perseverança face à frustração, tolerância à ambiguidade, elevado nível de autonomia e capacidade de assumir riscos. Também o foco nas possibilidades futuras, o

sonhar acordado com os possíveis resultados e a capacidade de convencer os outros sobre as suas ideias são apontados como traços comuns em pessoas altamente criativas (Sternberg & Lubart, 1992). A nível de características do contexto, destaca-se que a complexidade do trabalho, as relações com supervisores e com os colegas, as recompensas, os prazos e objetivos e o ambiente de trabalho podem ter uma forte influência na criatividade (Shalley et al., 2004); a confiança na chefia parece também estar associada a um comportamento de arriscar em novas ideias por parte dos trabalhadores (Rodrigues & Veloso, 2013); assim como, ambientes com elevado dinamismo parecem favorecer as relações entre afeto positivo dos líderes e a criatividade e entre criatividade e inovação (Baron & Tang, 2011). Amabile (1996) refere ainda a autonomia para tomar decisões, ter um líder competente e que funcione como um modelo, ter os recursos necessários, receber feedback sobre as ideias, ter tempo para pensar sobre o problema, o sentir-se desafiado e a pressão de atingir o objetivo como características do contexto que podem promover criatividade.

Relativamente ao processo inovador, Patterson (2002) refere os seguintes aspetos pessoais como principais preditores: capacidades cognitivas, conhecimento, motivação e personalidade, destacando que a inovação aparece positivamente associada à abertura à experiência e à ausência de amabilidade e escrupulosidade. A nível de características do contexto, Hammond e colaboradores (2011) referem a associação positiva tanto entre geração como implementação de ideias e as características do trabalho como a autonomia, um clima de suporte da criatividade e inovação e os recursos disponíveis. Também Veloso e Rodrigues (2013) destacam o suporte para novas ideias e a tolerância ao erro, a autonomia e liberdade, o tempo para gerar novas ideias, os debates, as relações interdepartamentais e as técnicas de criatividade como promotores de criatividade e inovação nas organizações.

No que diz respeito a antecedentes de criatividade e inovação especificamente no líder a literatura parece bastante mais escassa, sendo possível todavia referir um conjunto de facilitadores ao comportamento criativo do líder: procurar um pensamento idiossincrático sobre os problemas, pôr em causa se a solução escolhida é a melhor possível, convencer os outros do valor da ideia proposta, assumir pequenos riscos, o sentimento de autoeficácia, tolerar a ambiguidade, receber recompensas extrínsecas por algo que se tem gosto em fazer e não estagnar, ou seja, continuar a adquirir experiência e

conhecimento (Sternberg, 2007). Crê-se que as características de contexto podem também desempenhar um papel importante na promoção de criatividade no líder, pois “nós não podemos fazer líderes mais inteligentes ou mais criativos, mas podemos desenhar situações que permitam aos líderes utilizarem as suas capacidades intelectuais, *expertise* e experiência mais eficazmente.” (Fiedler, 1996, p. 249).

A Gestão do Processo Inovador no Líder

O Papel do Líder em Organizações Empreendedoras

O líder pode assumir um papel de apoio e de grande impacto nos seus seguidores principalmente em organizações empreendedoras, que privilegiam mercados de risco para fazer face às grandes empresas burocráticas e que surgem frequentemente em ambientes de crise (Mintzberg, 1989). A adaptabilidade, a flexibilidade e a inovação tornam-se particularmente importantes, para que o líder consiga encarar os desafios de um modo criativo e eficaz (Iordanoglou, 2014), assim como a capacidade de tomar decisões rápidas mesmo sem possuir todas as informações desejadas (Denton, 1998). O líder é responsável por definir a estratégia e contornar qualquer contrariedade, sendo a inovação uma das tarefas mais importantes do seu trabalho (Mintzberg, 1989). Deste modo, estas organizações empreendedoras fortemente instáveis e com elevadas exigências para os seus líderes podem acarretar diversas pressões para este ator organizacional. Estas pressões teimam em permanecer pouco estudadas, dada a tendência dominante para ver o líder como alguém diferente e especial, em detrimento de se considerar a vivência dos diferentes desafios a que este está exposto (Brandão, 2016). A instabilidade, o desequilíbrio e a incerteza que estes líderes vivenciam podem gerar a necessidade de reparar e colocar em ordem (Wilson, 2012), podendo desencadear uma ativação do seu sistema medo e inibir a sua capacidade de exploração (Heard et al., 2009).

O Sistema de Auto-Defesa o Sistema Exploratório no Processo Inovador

De acordo com Heard e colaboradores (2009), quando o indivíduo experiencia uma ameaça ao seu bem-estar pode ser ativado um sistema comportamental defensivo, que tem como principal função a sobrevivência do indivíduo contra o perigo (LeDoux, 2000). A

teoria desenvolvida por esses autores - *Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing* – TABELS, explora a dinâmica entre o modo de sobrevivência e o modo de exploração e mostra que em alternativa à ativação do sistema de auto-defesa o indivíduo pode ativar o seu sistema de *careseeking*. Assim, irá recorrer automaticamente a modelos internos dinâmicos de forma a aceder a memórias de situações análogas e prever a probabilidade de um suporte eficaz (Heard & Lake, 1986). Tanto a presença de um *caregiver* eficaz, ou seja, de um prestador de cuidados/apoio do qual o indivíduo procura obter e manter proximidade (Bowlby, 1988) e que ao longo do desenvolvimento pode assumir uma presença simbólica ou à distância (Fonseca, Soares, & Martins, 2006); como a perceção de um ambiente interno e/ou externo de suporte podem permitir uma diminuição da ativação do sistema de auto-defesa, sendo reestabelecida a capacidade de exploração e o potencial criativo do indivíduo mesmo perante situações ambíguas e com algum risco (McCluskey, 2010). As pressões que os líderes de organizações em ambientes turbulentos vivenciam podem desencadear o seu sistema de auto-defesa, tornando-se assim pertinente explorar os tipos de pressões vivenciadas e a forma como o líder gere este processo de modo a assegurar a sua capacidade de exploração e de inovação face a situações de risco e incerteza.

O objetivo geral deste estudo consiste em explorar e descrever o processo inovador no líder. Daqui decorrem as seguintes Questões de Investigação (QI's): QI 1. Como ocorre o processo inovador no líder?; QI 2. Quais os antecedentes de criatividade e inovação no líder?; e QI 3. Como é gerido o processo inovador pelo líder?

A primeira questão de investigação pretende caracterizar o processo inovador no líder, identificando as principais fases desse processo e percebendo se o líder apresenta especificidades a este nível. A segunda questão de investigação pretende identificar os principais antecedentes do processo inovador no líder e, por último, a terceira questão de investigação pretende explorar a forma como o processo inovador é gerido pelo líder, as pressões vivenciadas e a forma como gere o modo de exploração e o modo de sobrevivência.

Estudo Empírico

1. Método

Realizou-se um estudo descritivo e exploratório, que procura investigar uma problemática sobre a qual persistem dúvidas e em que alguns aspetos parecem ainda não ter sido investigados previamente (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). A natureza do estudo orienta para a abordagem qualitativa, dado que esta permite compreender o comportamento e experiência humanos através do modo como as pessoas constroem significados e descrevem esses mesmos significados (Bogdan & Biklen, 1994), assim como aceder a informações mais profundas e oferecer um ponto de vista recente, natural e holístico sobre os fenómenos (Sampieri et al., 2006).

1.1. Participantes

Participaram no estudo 14 líderes de micro ou pequenas empresas inseridas numa incubadora de *Startups* portuguesa. Estes participantes são considerados líderes de organizações empreendedoras, onde existe uma supervisão direta e é necessária uma liderança forte e inovadora (Mintzberg, 1989). A idade média dos participantes varia entre os 19 e 39 anos ($M=29.57$, $DP=6.41$), 13 do sexo masculino e um do sexo feminino. As habilitações literárias são maioritariamente o Mestrado (8), seguindo-se a Licenciatura (4), sendo que em 3 dos casos é Licenciatura Pré-Bolonha, e a frequência de Licenciatura (2). As áreas de formação reúnem engenharias e ciências da computação (8), economia (3), ciências farmacêuticas (2) e design (1). A antiguidade da organização varia entre 1 ano a 8 anos ($M=2.75$, $DP=2.16$) e todos os participantes são fundadores e assumem funções que se encontram no topo da hierarquia da organização. Por último, o alcance de controlo varia entre 3 a 18 subordinados ($M=8.07$, $DP=3.89$). O anexo I apresenta informação mais detalhada acerca dos participantes.

1.2. Instrumentos de Recolha de Informação

A recolha da informação foi realizada através da entrevista semiestruturada com recurso à técnica de incidentes críticos, com uma abordagem temporal. O recurso à técnica

de incidentes críticos permite aceder a uma análise direta do comportamento humano numa dada situação, permitindo extrair inferências e predições sobre o comportamento do indivíduo e os seus efeitos (Flanagan, 1954) e evitando crenças sobre o tema em análise, acedendo-se a perspectivas mais personalizadas (Amabile, 1988). No âmbito deste estudo definiu-se o incidente crítico (IC) como um momento em que o líder considera que foi criativo e inovador no seu trabalho. De forma a reforçar a qualidade dos IC's recolhidos definiu-se que os IC's deveriam apresentar os seguintes itens (segundo Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005): contexto em que ocorreu o momento criativo e inovador e quem esteve envolvido; características e estratégias que influenciaram o líder e permitiram tais comportamentos; consequências da situação descrita; e como foi a vivência emocional do líder ao longo do IC.

O guião da entrevista (cf. Anexo II) apresenta uma introdução sobre o propósito da entrevista e solicita o registo áudio, seguindo-se algumas questões de caracterização do participante. Numa segunda parte, solicita-se a descrição de um IC. Para tornar mais clara a sequência de fases no IC foi apresentada ao líder uma folha A4 com uma linha temporal, sendo-lhe solicitado que organizasse a situação (i.e., o IC) em fases sequenciais (Chell, 2004). Posteriormente, o guião previa ainda questões sobre o que o líder considerava serem os antecedentes de criatividade e inovação no seu trabalho e sobre as pressões vivenciadas e as estratégias que utilizavam para fazer face às mesmas. Por último, existiam algumas questões de caracterização pessoal do participante, colocadas nesta fase da entrevista por se considerar que desta forma seriam percebidas como menos intrusivas (Brandão, 2010). O guião concluía com uma breve nota indicando os próximos passos na investigação.

Após a construção dos instrumentos de recolha de informação foi realizado um estudo piloto com duas fases (Breakwell, Hammond, Fife-Schaw, & Smith, 2006). Na primeira fase foram realizadas duas entrevistas com recurso à reflexão falada a participantes que ocupavam a função de líderes. Na segunda fase realizou-se uma terceira entrevista nos mesmos moldes que as da fase inicial, de forma a validar as reformulações efetuadas.

1.3. Procedimento

De modo a identificar participantes com as características pretendidas - líderes de micro e pequenas empresas empreendedoras - analisou-se os sites de todas as *Startups* inseridas numa incubadora no Norte do País. Após se obter autorização da direção da respetiva incubadora de *Startups* foi enviado por e-mail um pedido de colaboração aos líderes das *Startups* que correspondiam ao critério estabelecido, de acordo com a análise que realizámos aos seus sites. De forma a alcançar um número de participantes que permitisse alcançar a saturação teórica, ocorreu ainda uma amostragem por conveniência com o apoio dos participantes que realizaram as primeiras entrevistas (Miles & Huberman, 1994). No momento de agendamento de cada entrevista foi enviado por e-mail aos participantes uma instrução com o pedido de reflexão sobre o IC (cf. Anexo III), sendo que no decorrer da entrevista era solicitada a descrição deste IC. No decorrer da entrevista também fez-se uso da declaração de consentimento informado e do gravador de áudio que permitiu posteriormente a transcrição fidedigna das entrevistas. Após a transcrição de cada entrevista realizou-se o envio das mesmas a cada participante para que pudessem ser validadas. Foi possível obter validação de 10 entrevistas.

1.4. Análise de Informação

A informação recolhida foi inserida no programa NVivo 11 (QSR)¹ e sujeita à análise de conteúdo, que utiliza um conjunto de técnicas com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo do corpo de análise, para garantir que a categorização não introduza desvios nas informações recolhidas (Bardin, 2011). Realizou-se uma leitura flutuante e posteriormente a codificação do material, desenvolvendo-se um sistema de categorias misto, com categorias elaboradas tanto numa lógica dedutiva como indutiva. A unidade de registo selecionada foi o tema e a unidade de contexto o parágrafo (Bardin, 2011). Ao longo do processo de codificação procurou assegurar-se critérios como a homogeneidade, exaustividade, exclusividade, objetividade, adequação e pertinência, tendo sido para tal elaborada uma definição operacional de cada categoria (cf. Anexo IV) (Bardin, 2011) e calculado o acordo intercodificador que permitiu a reflexão e reavaliação das categorias criadas. O acordo intercodificador incluiu a análise de conteúdo por um

¹ QSR NVivo, versão 11.0; Copyright QSR International, Pty, Ltd.

segundo codificador de duas das entrevistas realizadas, tendo a primeira entrevista sido codificada com o apoio do primeiro codificador e apresentando valores de acordo entre 89,75% e 100%. A segunda entrevista foi codificada autonomamente pelo segundo codificador, obtendo-se um acordo de 96,44% a 100%, o que representa uma boa consistência do sistema de categorias e codificação (Miles & Huberman, 1994). Após a realização deste acordo foram realizadas algumas alterações no sistema de categorias, decorrente da discussão do sistema com um terceiro investigador. No total foram recolhidos 14 IC's que respeitam os critérios de qualidade, um por cada participante.

2. Apresentação e Discussão dos Resultados

QI 1. Como Ocorre o Processo Inovador no Líder?

Do total de 14 IC's recolhidos foi possível identificar em sete deles os quatro momentos-chave inerentes aos processos criativos e inovadores que têm vindo a ser apresentados na literatura (e.g., Amabile, 1997; Holman et al., 2012; Patterson, 2002; Wallas, 1926): a identificação de um problema ou necessidade (presente em 14 IC's), a geração de ideias (presente em 14 IC's), a verificação da ideia (que inclui a seleção da ideia e/ou a validação da ideia e está presente em 11 IC's) e a implementação da ideia (presente em 11 IC's).

Todos os IC's recolhidos apresentam a fase da identificação do problema ou necessidade, que se traduz no momento inicial em que um problema ou uma necessidade despoleta a procura de ideias. A esta fase seguiu-se sempre o momento de geração de ideias. Quando se considera especificamente esta fase, observa-se que em nove dos IC's recolhidos, houve a geração de apenas uma ideia (nos restantes cinco foram geradas várias ideias). Nestes IC's o momento de geração da ideia foi realizado individualmente pelo líder, enquanto nos cinco IC's em que foram geradas várias ideias o momento ocorreu em grupo.

A geração de apenas uma ideia pelo líder, e o facto de vários participantes caracterizarem o processo inovador como algo automático e que surge de forma natural, pode estar associado à existência de um estado de incubação (Wallas, 1926). Ou seja, após a identificação do problema o cérebro do líder continuou inconscientemente a trabalhar na

construção de uma solução até atingir um momento de iluminação, em que espontaneamente a ideia surgiu na mente do líder (Fitzpatrick, 2014). Contudo, a geração de uma só ideia pelo líder pode também dever-se a uma maior predominância de um pensamento convergente. Segundo Berg (2016), o líder apresenta maioritariamente um pensamento convergente por lhe competir a ele a função de seleção de ideias geradas pela equipa e decisão quanto à sua implementação, o que pode pôr em causa o potencial das ideias geradas e seleccionadas pelo líder. Não obstante, aos momentos de geração de ideias que foram realizados de forma individual pelo líder seguiu-se frequentemente um momento de verificação da ideia, em que o grupo pareceu ter oportunidade de contribuir para o desenvolvimento e solidificação da ideia gerada. O Quadro 1 apresenta as fases do processo inovador, apresentando um IC que listra o processo.

Quadro 1.
As Fases do Processo Inovador do Líder

Fases	Identificação do Problema ou Necessidade	Geração de ideias	Verificação da ideia		Implementação da Ideia
			Seleção da Ideia	Validação da Ideia	
Excertos Incidente Crítico (P13) ²	“... e nós não ganhamos, porque a empresa que ganhou foi a que falou da <i>temática</i> e então nós ficamos em segundo lugar...”	“... e pensei – ok, nós podemos se calhar ver um método que já existe noutro país e tentar replicar cá e tentar aplicar isso...”	“...e vimos de todas as linhas que tínhamos quais eram as que tinham mais probabilidade de resultar e essa foi uma que era das mais fácil de implementar.”	“... tivemos estágios de 3 meses a estudar as normas para o que é que eram as tendências nas indústrias relacionadas com esta questão...”	“... e em julho estamos a submeter uma candidatura... já fizemos um acordo com eles e agora vamos representá-los e usar a metodologia deles na Europa e introduzir isso na nossa ferramenta.”

As quatro fases identificadas parecem ocorrer quase sempre com a mesma sequência, estando presentes (com a mesma ordem) em oito dos IC’s recolhidos. Porém, os momentos da verificação e da implementação da ideia nem sempre foram referidos (estando cada um deles ausente em três IC’s). A fase de verificação da ideia inclui as ações de seleção da ideia e de validação da ideia, sendo que a primeira ação parece fortalecer a segunda independentemente de ocorrer anterior ou posteriormente. Esta fase remete-nos para a fase de verificação apresentada no modelo do processo criativo de Wallas (1926),

² P13 = Participante 13.

em que há uma necessidade de receber uma avaliação sobre a viabilidade da ideia gerada de forma a decidir sobre a sua implementação ou não (Fitzpatrick, 2014). A fase de implementação da ideia encontra-se ausente em três dos IC's, o que poderá justificar-se pelo facto destes IC's descreverem processos criativos em que a ideia ainda não foi implementada. Assim sendo, estes IC's não traduziram um processo inovador (Ramos & Brandão, 2016).

Com base nos resultados obtidos, propõe-se a estrutura do processo inovador no líder em quatro fases: 1^a) identificação de um problema ou necessidade; 2^a) geração de ideias, que inclui um estado de incubação e iluminação e que pode ser considerado um momento criativo ou não em função do nível de originalidade da ideia gerada; 3^a) verificação da ideia, que diz respeito à seleção e validação da ideia através da partilha com os outros; e 4^a) implementação da ideia. Esta proposta vai ao encontro do modelo de inovação organizacional apresentado por Amabile (1988), em que inicialmente as ideias são geradas individualmente ou em pequenos grupos e posteriormente são testadas, implementadas e avaliadas em grupo de forma a dar lugar à inovação organizacional. Destaca-se ainda que a componente da validação na fase da verificação pode dar-se após a fase de implementação da ideia. Isso mesmo pode ser observado no IC presente no quadro 2. A análise e discussão do IC apresentado remete-nos para a necessidade destes líderes terem que encontrar soluções rápidas para fazer face à imprevisibilidade do meio (Denton, 1998), parecendo ser obrigados a tomar decisões mesmo sem estas poderem ser desenvolvidas e validadas previamente por outros, aumentando a margem de risco a que estão sujeitos.

Quadro 2.
As Fases do Processo Inovador do Líder

Fases	Identificação do Problema ou Necessidade	Geração de ideias	Verificação da Ideia Seleção da Ideia	Implementação da Ideia	Verificação da Ideia Validação da Ideia
Excertos Incidente Crítico (P4)	“... na sexta-feira deparamo-nos com a situação que é temos que montar o mobiliário para eles começarem na segunda-feira.”	“... ao final do dia já cansados - não, não vamos montar no fim-de-semana, ... eu também tenho trabalho, portanto como é que... tenho que planear isso tudo, portanto o escritório vai ficar para eles.”	“Na sexta-feira foi tomada a decisão,...”	“... na segunda-feira foi montado. Na terça-feira tinham um escritório novo para trabalhar... na terça-feira fomos todos almoçar e falar sobre isso e tornou-se um mito na empresa montar secretárias.”	“Sim, sim e mesmo para perguntar então o que é que vocês acharam ontem de montar o escritório e tal? O feedback foi logo engraçado no dia a seguir.”

QI 2. Quais os Antecedentes de Criatividade e Inovação no Líder?

Os líderes focados neste estudo associam os seus comportamentos criativos e inovadores a duas dimensões: características pessoais e características do contexto. Este resultado vai ao encontro da literatura, que tem identificado, exatamente, estes dois fatores (e.g., Amabile, 1996; Hammond et al., 2011; Puccio et al., 2011; Shalley et al., 2004).

A nível de características pessoais foi possível diferenciar: proatividade, capacidade de correr riscos, mente aberta, percurso de vida, motivação, perseverança face à frustração e conhecimento da temática. O Quadro 3 apresenta excertos do discurso dos participantes que ilustram estas características.

Quadro 3.
Características Pessoais Antecedentes do Processo de Inovação do Líder

Antecedente	UR	n	Excerto
Proatividade	42	12	“...tento sempre fazer isto: ver o máximo de informação do já há no mercado, do que não há... onde é que estão os problemas, de que forma o que temos hoje os pode solucionar...” (P10)
Capacidade de correr riscos	33	11	“...(As decisões) nunca são seguras, para conseguir evoluir tem que envolver sempre algum risco. Porque seguras toda a gente as toma. Para subir mais um bocadinho é arriscando.” (P5)
Mente aberta	29	10	“...eu acho que ter capacidade de abertura e de ter mente aberta, portanto ouvir coisas muito dispares umas das outras e conseguir juntar as peças e fazer um puzzle...” (P13)
Percurso de vida	22	9	“...sim, nós tivemos algum tempo fora e vimos muitas coisas diferentes, vimos muitas coisas estranhas e foi um bocadinho... também posso dizer que me inspirei um bocadinho...” (P4)
Motivação	26	9	“...é o entusiasmo com que trabalhas e porque trabalhas com entusiasmo, porque tens uma paixão naquilo que fazes e no que estás a desenvolver e porque é algo que não te cansas de falar todos os dias sobre a mesma coisa, não é?” (P3)
Perseverança face à frustração	14	7	“...é não ter vontade de desistir, é... lá está, como nós não queremos dizer não, então temos que arranjar uma forma que resulte.” (P11)
Conhecimento da temática	22	6	“Eu acho que é a capacidade técnica. Eu acho que nós os quatro somos bastante bons naquilo que fazemos,... e acho que isso enaltece a equipa e que permite fazer coisas de uma forma muito mais rápida e que impressiona também.” (P14)

Nota: UR – Unidades de registo/ verbalizações.

Quando falamos de proatividade referimo-nos ao otimismo, à curiosidade, à abertura à experiência e à procura de novidade e realidades distintas e inspiradoras, sendo por isto considerada como um traço de personalidade (Costa & McCrae, 1992) que parece distinguir líderes criativos. A capacidade de correr riscos é também vista como um traço de personalidade frequentemente associado a pessoas criativas (e.g., Amabile, 1996; Sternberg, 2007) e integra não só a tolerância ao risco e à possibilidade de errar, como a atração pelo mesmo (Prabhu, Sutton, & Sauser, 2008), o que foi referido por vários participantes. A mente aberta diz respeito à capacidade do líder não julgar as ideias à priori (Amabile, 1996), de sonhar acordado com os possíveis resultados (Sternberg & Lubart, 1992) e de ter um pensamento idiossincrático sobre os problemas (Sternberg, 2007). O percurso de vida traduz as experiências vividas pelo líder até ao momento, que lhe

permitem uma maior diversidade de conhecimentos úteis no momento de geração das ideias (Fitzpatrick, 2014). Relativamente à motivação, também presente no discurso dos participantes, tem sido apontada como um dos principais antecedentes da criatividade e inovação, principalmente a motivação intrínseca (Amabile, 1996; Patterson, 2002; Puccio et al., 2011), integrando o gosto que o líder tem pelo projeto e a vontade de se superar (Sternberg, 2007). A perseverança face à frustração é também considerada como um traço de personalidade habitualmente associado a pessoas criativas (Amabile, 1996) e o conhecimento da temática referido por Amabile (1996) e por Patterson (2002) como um critério determinante na produção de ideias e produtos criativos e inovadores, sendo que ambos parecem assumir também um papel importante no processo inovador do líder.

A nível das características do contexto, os resultados revelam os seguintes aspetos como os mais predominantes na promoção do processo inovador no líder: exigências desafiantes, receber feedback positivo, ambiente livre e criativo, características da equipa, ambiente empreendedor e receber feedback negativo (Quadro 4).

Quadro 4.

Características Pessoais Antecedentes do Processo de Inovação do Líder

Antecedente	UR	n	Excerto
Exigências desafiantes	13	8	“...realmente toda a criatividade que nós temos surge de tentar resolver problemas concretos, muitas vezes bichudos, que não nos deixam dormir à noite...” (P7)
Receber feedback positivo	15	7	“Então outro fator é o facto de ter feedback dos meus colegas.” (P11)
Ambiente livre e criativo	18	7	“O principal fator é neste momento ter a liberdade de implementar ou de testar ideias.” (P4)
Características da equipa	18	6	“...depois o encontrar as pessoas certas, neste caso a equipa, acaba por dar mais confiança para avançar nesse sentido.” (P1)
Ambiente empreendedor	7	3	“Ou seja, estamos aqui na <i>incubadora</i> e estamos no meio de empreendedores que pensam em inovação todos os dias, não é? Ajuda bastante.” (P8)
Receber feedback negativo	9	2	“Os nãoos, os nãoos de clientes ou de investidores ou de mentores ou de parceiros, esses nãoos têm uma razão, se têm uma razão temos que arranjar solução para eles.” (P2)

Nota: UR – Unidades de registo/ verbalizações.

As exigências desafiantes vão ao encontro da necessidade da pessoa se sentir desafiada (Amabile, 1996) e remetem ainda para a importância do líder ter um contexto e trabalho que favoreça o seu nível de *work engagement*, o que tem vindo a ser associado a resultados mais criativos (Bakker & Demerouti, 2008). Observa-se também que da mesma

forma que é importante o líder dar feedback positivo à sua equipa de forma a promover comportamentos inovadores (Jong & Hartog, 2007), este parece ser importante para o líder também. Já a importância de receber feedback negativo parece ser algo específico no caso do líder, que pode estar associado ao líder ter frequentemente a tarefa de avaliar as ideias dos outros e demonstrar uma maior receptividade a receber novas perspectivas sobre as ideias e motivos que possam levar ao insucesso das mesmas (Berg, 2016). A existência de um ambiente livre suporta a importância de um ambiente de trabalho de suporte à criatividade e inovação (Baron & Tang, 2011; Hamond et al., 2011) também no processo inovador no líder, sugerindo-se assim a existência de uma relação circular: o líder ao demonstrar um comportamento criativo desenvolve climas criativos (Mathisen et al., 2012), que por sua vez impactam na promoção da sua criatividade. As características da equipa parecem ter impacto tanto numa ótica de confiança na equipa, sugerindo-se que também a confiança do líder na equipa pode estar associada a um maior comportamento de arriscar em novas ideias por parte do líder (cf. Rodrigues & Veloso, 2013); como pela valorização de uma equipa com elevados conhecimentos e diversificados, que parece reforçar a importância do conhecimento da temática na criatividade e inovação (Amabile, 1996; Patterson, 2002). O ambiente empreendedor parece estar fortemente associado ao ambiente da incubadora de *Startups*, porque parece facilitar a comunicação entre elementos de diferentes áreas, que impulsiona a partilha de ideias (Veloso & Rodrigues, 2013). Parece observar-se também um efeito da cultura organizacional (Robbins, 1999) presente no supersistema (referimo-nos à incubadora de *Startups*) sobre cada um dos seus sistemas (referimo-nos às *Startups*), que parece permitir a difusão de um clima que favorece a criatividade e a inovação.

Apesar de podermos diferenciar entre as características pessoais e características do contexto, vários são os indicadores de que a interação entre os diferentes antecedentes poderá otimizar os comportamentos criativos e inovadores do líder. Considere-se novamente o modelo de *work engagement* apresentado por Bakker e Demerouti (2008), em que a interação entre as exigências e os recursos do trabalho e os recursos pessoais promovem, nomeadamente, um comportamento mais criativo. Sugere-se também que a característica pessoal de ter uma mente aberta favorece o facto de o líder apontar o receber feedback negativo como um antecedente do processo inovador. Por último, à semelhança dos resultados observados por Shalley e colaboradores (2004), destaca-se a possível influência de várias características do contexto como o receber feedback positivo e o

ambiente livre e criativo no aumento da motivação do líder, sendo que esta característica pessoal tem sido apontada como um forte antecedente de criatividade e inovação (Amabile, 1996; Patterson, 2002; Puccio et al., 2011).

QI 3. Como é Gerido o Processo de Inovação pelo Líder?

A compreensão da gestão do processo de inovação por parte do líder requer a análise de dois aspetos: as pressões vivenciadas pelo líder e as estratégias adotadas por ele. As pressões representam as principais exigências com que os líderes se deparam ao longo do processo inovador e que poderão desencadear uma ativação do sistema medo (Heard et al., 2009). Foi possível diferenciar nos dados pressões internas, externas e relacionais.

Nas pressões internas encontramos o medo de desiludir a equipa e os parceiros de negócio, a necessidade de tomar decisões complicadas, o ter que lidar com a imprevisibilidade, o medo de falhar, a desmotivação, a gestão emocional do próprio e o nível de responsabilidade assumido. Nas pressões externas encontramos a pressão da concorrência, da situação financeira, dos clientes, do mercado, dos investidores/sócios, das obrigações legais e dos prazos e ainda a pressão da relação trabalho-família e de ter que inovar constantemente. As pressões relacionais, por sua vez, remetem para a gestão de pessoas, nomeadamente a nível da gestão emocional da equipa, da gestão de expectativas e perfis e da necessidade de separar o profissional do pessoal. O Quadro 5 ilustra os três tipos de pressões identificados.

Quadro 5.
Pressões Vivenciadas pelo Líder Durante o Processo

Tipo de Pressão	UR	n	Excerto
Pressões internas	31	10	“A maior pressão que eu tenho é a minha própria pressão. Que se calhar se traduz no sentido de responsabilidade. Não sei. E essa é mais que suficiente.” (P1)
Pressões externas	30	10	“Claro que depois há as pressões normais, mais administrativas. É preciso garantir que há dinheiro para pagar as contas, é preciso garantir que é preciso entregar os reportes fiscais, há um regulador em cima de nós e é preciso que ele não fique muito chateado, há as pressões de angariar um novo negócio...” (P7)
Pressões relacionais	12	6	“Porque é que é difícil gerir pessoas? É gerir expectativas, gerir perfis diferentes...” (P9)

Nota: UR – Unidades de registo/ verbalizações.

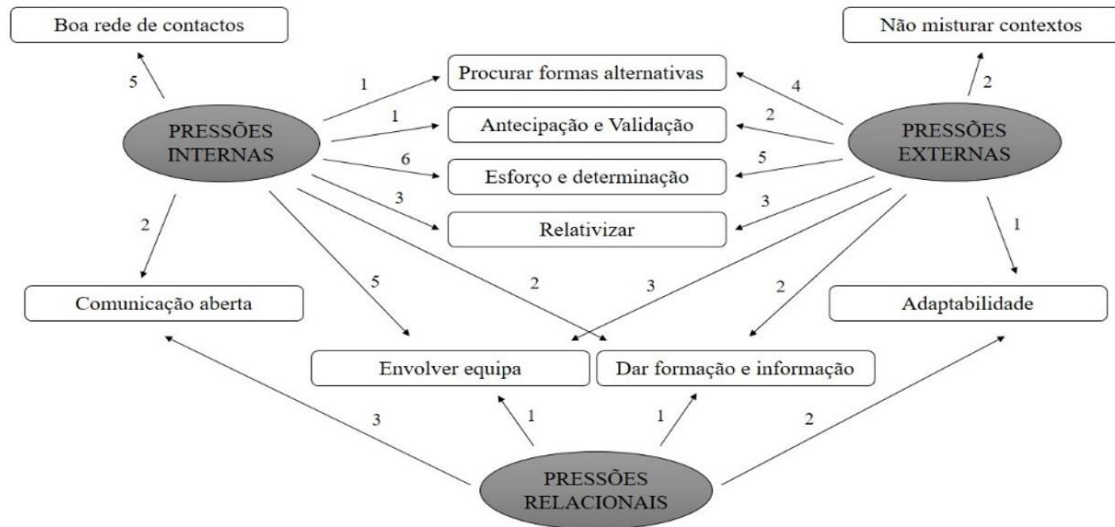
Perante cada pressão identificada pelo líder foi solicitado que descrevesse a estratégia utilizada de forma a que essa pressão não impedisse o seu processo inovador. Os resultados permitiram a definição de um conjunto de estratégias comuns a vários líderes. O Quadro 6 explicita em que consiste cada uma destas estratégias, de acordo com as descrições realizadas pelos participantes.

Quadro 6.
Estratégias Adotadas pelo Líder Durante o Processo Inovador

Estratégia	Descrição
Boa rede de contactos	Recolher apoio para manter o equilíbrio, pedir ajuda a alguém para ganhar motivação, criar relações de segurança com os parceiros, procurar novos parceiros, ter uma equipa competente e planear coisas em família.
Relativizar	Não valorizar tanto os aspetos negativos, criar algum distanciamento da situação e seguir a intuição.
Antecipação e validação	Prever cenários e perceber quando está a correr mal, fazer pequenas validações, inclusive com os investidores.
Envolver a equipa	Ver a equipa como autónoma, permitir que a equipa participe nas decisões, recrutar pessoas apaixonadas pela área e fazer a equipa acreditar.
Não misturar contextos	Não levar trabalho para casa, nem questões pessoais para o trabalho e definir fronteiras (e.g., limites de horas de trabalho, não trabalhar ao fim de semana).
Esforço e determinação	Fazer pesquisas de mercado, ir a eventos, ser autodisciplinado, não delegar tudo e não procrastinar.
Procurar formas alternativas	Procurar novas formas de investimento, soluções mais económicas e tentar negociar prazos.
Comunicação aberta	Falar frequentemente com cada elemento da equipa, perceber as motivações de cada um e manter uma comunicação ativa com os sócios e parceiros de negócio.
Adaptabilidade	Criar horários e ambientes flexíveis, continua adaptação ao longo do processo e privilegiar a opinião da maioria em detrimento da vontade própria.
Dar formação e informação	Explicar os procedimentos da empresa aos clientes, baixar as expectativas dos clientes numa fase inicial e dar acompanhamento e feedback.

A Figura 1 representa as estratégias de exploração utilizadas para cada pressão, o número de participantes que a refere e a interligação entre as estratégias e as diferentes pressões. Conforme se observa, de caso para caso (i.e., participante) a mesma estratégia pode ser usada para fazer face a diferentes tipos de pressões.

Figura 1. As Estratégias Adotadas pelo Líder face às Pressões Vivenciadas



Nota: os números nas setas traduzem a quantidade de participantes que identificaram a estratégia como uma forma de lidar com a respetiva pressão.

Por exemplo, o participante 1 referiu que para lidar com uma pressão interna (e.g., “A maior pressão que eu tenho é a minha própria pressão. Que se calhar se traduz no sentido de responsabilidade. Não sei. E essa é mais que suficiente.”) recorria à estratégia “boa rede de contactos” (e.g., “Portanto a pressão interna... o que eu faço é praticar desporto, estar com os amigos, estar com a família, tentar recolher sempre o apoio para estar em equilíbrio.”).

A análise das pressões vivenciadas pelo líder e das suas estratégias de exploração à luz da TABELIS permite-nos concluir alguns aspetos. Perante possíveis ameaças ao seu bem-estar (entenda-se as pressões internas, externas e relacionais identificadas), os líderes demonstram uma capacidade de exploração, de *caregiving* e de serem criativos no seu dia-a-dia. Tal parece ser possível através de uma relação percebida como de suporte com as suas figuras de apoio (e.g., família e/ou amigos) e através de um sistema de ambiente interno e de ambiente externo igualmente percebidos como seguros e que lhes transmitem bem-estar e confiança (McCluskey, 2010). A estratégia “boa rede de contactos” reúne as descrições de cinco participantes em que é possível identificar a ativação do sistema de *careseeking*, ou seja, a necessidade do líder recorrer a uma figura de apoio que transmita segurança e confiança, como por exemplo “É importante às vezes pedirmos ajuda a quem

está ao nosso lado para voltarmos a motivar-nos para conseguir” (P11). Paralelamente, a estratégia denominada como “relativizar”, identificada em cinco participantes, mostra um ambiente interno avaliado como seguro em que o líder parece ser capaz de solucionar os problemas autonomamente e de forma eficaz. Sublinha-se assim a importância do líder, ao longo do seu percurso de vida, construir modelos internos do *self* como competente e capaz de suscitar respostas positivas no outro de forma a sentir-se mais capaz e disponível para explorar mais e com maior confiança as oportunidades que o mundo de trabalho lhe proporciona (Fonseca et al., 2006). Já um ambiente externo seguro parece visível através da estratégia denominada como “envolver a equipa”, identificada por seis participantes, por mostrar a importância da equipa acreditar e participar no processo, como por exemplo *“tentar mobilizar as pessoas para uma ideia que eu acredito, ... se toda a gente estiver on board, se toda a gente acreditar naquilo, há possibilidade de conseguirmos. Por muito que estejamos a ir longe demais...”* (P8). As estratégias “comunicação aberta” e “dar formação e informação” mostram a importância do líder conseguir manter o seu sistema de *caregiving* ativo, assim como o sistema de partilha de interesses para fazer frente às pressões vivenciadas e promover assim a sua capacidade de exploração.

3. Conclusão

Este estudo aprofunda o conhecimento acerca do processo de criatividade e inovação do líder em contexto organizacional, sendo o seu maior contributo a exploração de como o líder gere o processo inovador. Concluiu-se que o processo inovador no líder parece iniciar-se de forma mais individualizada, podendo o momento de geração de ideias ser concretizado de forma inconsciente ou deixando transparecer um pensamento convergente, mas seguindo-se um momento de verificação da ideia antes desta ser implementada, o que chama a atenção para o papel importante das figuras de apoio/*caregivers* no processo inovador no líder.

A influência positiva do líder enquanto figura de apoio parece ser um dos grandes fatores que permite ao líder explorar e apresentar comportamentos criativos e inovadores, mesmo face às pressões que vivencia. Os resultados obtidos permitiram identificar pressões internas, externas e relacionais, que parecem poder ativar o sistema medo do líder

e assim desencadear o seu sistema auto-defesa (Heard et al., 2009). Porém, em todos os casos observou-se que os líderes mantêm a sua capacidade de exploração. Tal parece ser possível através de três sistemas de suporte apresentados pela TABELIS (Heard et al., 2009): recurso à família, amigos e equipa que lhes permitem manter o equilíbrio e voltarem a motivar-se, sendo que assiste-se portanto à presença de um sistema de *careseeking* ativo e que é satisfeito por *caregivers* eficazes; através de um ambiente interno seguro, ou seja, os líderes sentem que têm a capacidade de resolver os problemas de forma autónoma e eficaz devido às suas experiências de vida e transmitir essa confiança; e através de um ambiente externo seguro, por exemplo em que sentem que a equipa apoia as suas ideias e que quer participar nas mesmas. Os resultados obtidos parecem permitir também uma associação dos participantes a uma “orientação segura no trabalho”. O estudo de Fonseca e colaboradores (2006) demonstrou que a maioria dos indivíduos com estilos de vinculação segura e evitante apresentam uma “orientação segura no trabalho” caracterizada pela capacidade de retirar prazer do trabalho, permitir a si próprio falhar, trabalhar arduamente, ser capaz de antecipar, não permitir que o trabalho interfira com as relações pessoais e não procrastinar.

Estas conclusões parecem ser suportadas por alguns antecedentes de contexto identificados como receberem feedback positivo e terem um ambiente livre e criativo, que reforçam a importância destas figuras de apoio e de um ambiente externo seguro na promoção da criatividade e inovação do líder. Do mesmo modo, o antecedente pessoal da motivação, que é apresentado na literatura como um forte promotor de criatividade (Amabile, 1996; Patterson, 2002; Puccio et al., 2011), parece resultar da interação destes sistemas de suporte no líder, permitindo-lhe uma maior capacidade de exploração e de ser criativo no seu trabalho (McCluskey, 2010). Não obstante, características pessoais como a capacidade de correr riscos, o conhecimento da temática e o ter uma mente aberta e características do contexto como as exigências desafiantes parecem também assumir um papel importante na capacidade do líder apresentar comportamentos criativos e inovadores.

Todavia, entre estes líderes foi frequente o uso do termo “montanha-russa” ao descreverem a sua vivência emocional do processo inovador, destacando também o nível de isolamento, de frustração, de incerteza e de abnegação com que são confrontados no seu dia-a-dia (e.g., “*É frustrante tu levas muitos “nãos”, ouves muitos “nãos” e nós já tivemos em... fomos praticamente a todos os fabricantes de automóveis e estamos a tentar inserir-*

nos noutra indústria e tens que te habituar a ouvir “nãos” para ouvir um sim.” (P12)). Ao mesmo tempo, é visível uma ambivalência de sentimentos ao longo do processo inovador, sendo a possibilidade de crescimento e amadurecimento profissional e o orgulho com o projeto algo que estes líderes fazem questão de transparecer. Nos seus relatos era frequente a carga negativa e a agitação que incutiam no discurso verbal e não-verbal, quando começavam a falar da vivência emocional do processo. Porém, frequentemente terminavam a resposta com um desfecho positivo, como por exemplo: *“Mas depois compensa muito, não é? Porque estamos a ver uma coisa que fomos nós que criamos do nada a ser valorizada.”* (P2). A maioria dos líderes entrevistados pertence à denominada Geração Y, que é caracterizada pela forte necessidade de concretizar as suas expectativas profissionais e de se sentir desafiada e reconhecida no seu trabalho (Braga, 2013), sugerindo-se assim que, apesar da ambivalência emocional do processo inovador, o mesmo é vivido com grande satisfação por estes líderes, pois eles podem ver na criação e gestão das suas *Startups* uma forma de se realizarem profissionalmente.

Este estudo foi desenhado de forma a identificar o modo como estes líderes conseguem gerir de forma eficaz o processo inovador (nomeadamente através da solicitação de um IC), mesmo estando inseridos em contextos com um conjunto diverso de exigências e pressões. Pelo que se salvaguarda que pelos resultados obtidos não se deve concluir que estes líderes não vivenciam uma ativação do sistema medo em nenhum momento, nem que são sempre bem-sucedidos nas suas decisões criativas e inovadoras. Ser líder de uma micro ou pequena empresa, inserida num mercado extremamente competitivo e em constante mudança, parece apresentar um vasto conjunto de pressões, ao mesmo tempo que exige a capacidade de ser *multitasking* e de ter que estar constantemente a inovar e a encontrar soluções criativas para uma eficaz resolução de problemas. Como referido por um dos participantes deste estudo *“CEO quer dizer Chief Executive Officer, mas para nós é Chief Everything Officer.”*(P14). Assim, de forma a alcançar um conhecimento mais completo sobre a temática deste estudo, seria interessante futuramente a realização de um estudo de caso múltiplo. Este método de investigação permite analisar um fenómeno contemporâneo de forma mais profunda e em contexto real (Yin, 2009). A adoção de um design de caso múltiplo (investigar mais do que um caso, como por exemplo analisar também processos de tomada de decisão em que líderes foram mal sucedidos nas suas opções criativas e inovadoras) permitiria desenvolver uma estrutura teórica mais rica e

mais robusta (Yin, 2011) sobre a gestão do modo de exploração e do modo de sobrevivência em líderes que precisam de ser criativos e inovadores em contextos que parecem autênticas montanhas-russas.

Este estudo apresenta algumas limitações. Teria sido positivo definir critérios mais restritos para a aceitação dos IC's relatados pelos participantes. Como por exemplo, pedir para considerarem apenas situações em que as ideias foram geradas individualmente e em que as ideias já foram implementadas. Deste modo, teria sido possível assistir a 14 IC's que traduzissem processos inovadores desencadeados pelo líder, o que poderia permitir uma análise do processo mais sustentada. Apesar de ter sido apresentada previamente a definição de criatividade e inovação, a mesma parece não ter sido feita de uma forma suficientemente esclarecedora influenciando a variabilidade de IC's descritos. Assim, considera-se que teria sido positivo também um maior enquadramento aos participantes sobre a compreensão dos termos utilizados pela entrevistadora (e.g., termos como criatividade, inovação e processo inovador).

Por último, este estudo apresenta implicações práticas a destacar, como a necessidade de se considerar o nível de convergência das ideias geradas pelo líder no seu trabalho. Destaca-se também a necessidade destas ideias serem validadas por outros antes da sua implementação, parecendo pertinente a exploração de ferramentas e estratégias de validação das ideias geradas por líderes de *Startups*, possíveis de serem aplicadas num curto espaço de tempo e em ambientes fortemente instáveis. Este estudo permite ainda a consciencialização do líder sobre o impacto que as pressões que vivencia podem ter na sua capacidade de exploração, sendo importante que estes líderes de *Startups* ao longo do seu trabalho potencializem os antecedentes pessoais e de contexto do seu processo inovador, assim como as estratégias de exploração nos momentos em que vivem um maior nível de pressão.

Referências Bibliográficas

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). A theoretical framework. In T. M. Amabile (Eds.), *Creativity in context* (pp. 81-127). Oxford: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26. doi:10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x
- Anderson, N., DeDreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173. doi: 10.1002/job.236
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.06.002
- Berg, J. M. (2016). Balancing on the creative highwire: Forecasting the success of novel ideas in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 433-468. doi: 10.1177/0001839216642211
- Bogdan, R. C., & Biklen, C. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. London: Basic Books.
- Braga, B. M. (2013). Geração y, como trabalhar com ela? *GVEXECUTIVO*, 12(1), 176.
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J. A. (2006). *Research methods in Psychology* (3.^a ed.). London: Sage.
- Brandão, C. V. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. (Doutoramento em Psicologia), Universidade do Porto, Porto.

- Brandão, C. (2016). The good parent metaphor: Contributions to understand leadership processes. Paper presented at the International scientific conference "Leadership and organization development", Kitten, Bulgaria. ISBN 978-954-07-4129-1.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475-497. doi: 10.1177/1468794105056924
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. doi: 10.1108/01437720610652853
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide qualitative methods in organizational research* (pp. 45-60). London: Sage.
- Connell, J., & Thaarup, C. (2014). Mind training for innovation: Building foundations for creativity in the workplace. In F. Soliman (Eds.) *Learning models for innovation in organizations: Examining the roles of knowledge transfer and human resources management* (pp. 52-71). USA: IGI Global, Business Science Reference (an imprint of IGI Global).
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The NEO PI-R/NEO-FFI manual supplement, Odessa, FI: Psychological Assessment Resources.
- Cunha, C. H. B. (2014). Empreendedorismo. In S. P. Gonçalves (Eds.), *Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas* (pp. 613-639). Lisboa: PACTOR.
- Denton, D. K. (1998). Viewpoint: Blueprint for the adaptative organisation. *Creativity and Innovation Management*, 5(3), 204-211.
- Escribá-Esteve, A., & Montoro-Sánchez, A. (2012). Guest editorial: Creativity and innovation in the firm: Managerial antecedents and effects on employees. *International Journal of Manpower*, 33(4), 344-348. doi: 10.1108/01437721211243796
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250. doi: 10.2307/2393716
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(1), 49-81. doi: 10.1142/S0218495810000501

- Fitzpatrick, L. (2014). The Cycle of creativity: Gestalt coaching and the creative process. *Gestalt Review*, 18(2), 161-171.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fonseca, M., Soares, I., & Martins, C. (2006). Estilos de vinculação, orientação para o trabalho e relações profissionais. *Psicologia*, 20(1), 187-208.
- Guilford, J. P. (1977). *Way beyond the IQ: Guide to improving intelligence and creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90–105. doi: 10.1037/a0018556
- Heard, D., & Lake, B. (1986). The attachment dynamic in adult life. *British Journal of Psychiatry*, 149, 430-438.
- Heard D., Lake, B., & McCluskey U. (2009). *Attachment therapy with adolescents and adults: Theory and practice post Bowlby*. Londres: Karnac Books Ltd.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. doi: 10.1146/annurev.psych.093008.100416
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177-191. doi: 10.1007/s10869-011-9242-5.
- Iordanoglou, D., & Ioannidis, K. (2014). Essential leadership skills for young professionals in times of crisis. *ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 19(4), 359-364. doi: 10.5755/j01.em.19.4.8382
- Jong, J. P. J., & Hartog, D. N. D. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. doi: 10.1108/1460106071072054
- Katz, D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia Social das organizações (3ª edição) (tradução de Auriphedo Simões)*. São Paulo: Atlas.
- LeDoux, J. (2000). *O cérebro emocional: As misteriosas estruturas da vida emocional*. Portugal: Editora Pergaminho.

- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletum, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367-382. doi: 10.1108/01437721211243741
- Mayer, R. E. (1999). Fifty years of creativity research. In R. J. Sternberg (Eds.), *Handbook of Creativity* (pp. 449-460). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- McCluskey, U. (2010). Understanding the self and understanding therapy: An attachment perspective. *Context*, 29-32.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2^a ed.) London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6) 705-750.
- Patterson, F. (2002). Great minds don't think alike? Person-level predictors of innovation at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 115-144.
- Prabhu, V., Sutton, C., & Sauser, W. (2008). Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 20, 53 – 66. doi: 10.1080/10400410701841955
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative Leadership: Skills that drive change*. Buffalo State-University of New York: Sage.
- Ramos, E. & Brandão, C. (2016). *Leader's creativity and innovation: state of the art*. In Clara Pracana, & Michael Wang, International psychological applications conference and trends: Proceedings. (pp. 10-14). ISBN: 978-989-99389-6-0
- Rietzschel, E. F., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2007). Personal need for structure and creative performance: The moderating influence of fear of invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(6), 855-866. doi: 10.1177/0146167207301017
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional* (8^a ed.). Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

- Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Criatividade e confiança. In A. P. Marques, C. M. Gonçalves, & L. Veloso (Eds.), *Trabalho, organizações e profissões: Recomposições conceituais e desafios empíricos* (pp. 661 – 675). Retrieved from
file:///D:/Criatividade%20e%20Confiança%20Organizacional%20Rodrigues%20e%20Veloso.pdf
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.
- Shalley, C.E., & Perry-Smith, J.E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1-22.
- Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.007
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1), 1-14.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 34-42. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.34
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1992). Buy low and sell high: An investment approach to creativity. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 1-5.
- Veloso, A., & Rodrigues, A. F. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 293 - 308.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^a ed). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research* (3^a ed). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. London: Jonathan Cape.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.

Wilson, S. (2012). Why the health service needs creative leaders. *British Journal of Healthcare Management*, 18(9), 480-481.

Anexos

Anexo I – Áreas de Formação e Funções Desempenhadas pelos Participantes

Participante	Área de formação	Função Desempenhada
1	Engenharia Eletrónica	CEO
2	Engenharia Eletrónica	CEO
3	Engenharia Mecânica	CEO
4	Design	CEO
5	Engenharia Eletrónica	CEO
6	Ciências Farmacêuticas	Direção-Geral
7	Economia	Sócio-Gerente
8	Economia	CEO
9	Engenharia Industrial e de Gestão	Business Developer
10	Ciência dos Computadores	CEO
11	Ciências Farmacêuticas	Gestor Operacional
12	Economia e Gestão de Inovação	CEO
13	Engenharia Informática	CEO
14	Engenharia Informática e Computação	CEO

Guião da Entrevista Semiestruturada

1ª Parte

Muito boa tarde.

Como já referido no pedido que foi feito, o estudo que estou a realizar procura essencialmente perceber o processo inovador no líder empreendedor. A literatura tem sublinhado que atualmente as organizações encontram-se num mercado muito competitivo, sendo fundamental a capacidade de inovação. Essa inovação implica risco e incerteza, pois requer investir numa ideia que pode não ter sucesso. Este estudo procura perceber como é que se vivencia este processo, que pode implicar esta dualidade – procurar ser inovador, ao mesmo tempo que se gere as pressões e riscos associados. Estamos interessados especificamente no líder por se tratar de uma figura organizacional a quem é exigida inovação, assim como decisões importantes e com alguma margem de risco. Por este motivo, solicitei a si, enquanto líder de uma organização que podemos entender como sendo inovadora e com um cariz empreendedor, o agendamento desta entrevista.

Gostaria ainda de acrescentar que após esta entrevista entrarei em contacto consigo para lhe dar acesso à transcrição da mesma, de forma a que possa validar a informação que aqui será recolhida, para contribuir para a qualidade da investigação. Também neste sentido, gostaria de solicitar a sua autorização para proceder ao registo áudio da entrevista.

Caracterização do participante

1. Há quantos anos está nesta organização? _____
2. Que função ocupa atualmente? _____
 - 2.1 Há quanto tempo ocupa esta função? _____
 - 2.2 Quantas pessoas coordena na sua função? _____
 - 2.3 Existe alguém hierarquicamente superior a si na organização? _____

2ª Parte

3. Peça-lhe que, de um modo geral, me descreva em que consiste o seu trabalho nesta organização.

4. De acordo com a literatura, a criatividade traduz o momento de geração de ideias novas e úteis, podendo ser considerada como a primeira fase de um processo inovador. O processo inovador, por sua vez, consiste em dois momentos distintos: um primeiro momento de geração de ideias (criatividade) e um segundo momento em que se procede à implementação dessas mesmas ideias (e.g., Amabile, 1996; Hammond, Farr, Schwall, & Zhao, 2011).

Por correio eletrónico foi-lhe solicitado que refletisse sobre um momento em que considerou ter tido comportamentos criativos e inovadores no seu trabalho. Peça-lhe que recupere essa situação e que a descreva de forma detalhada, considerando os aspetos que foram indicados no pedido de colaboração.

- a) Contextualização - o que aconteceu e quem esteve envolvido?
- b) Fatores - Características da situação? Características da personalidade?
- c) Estratégias - Como pensou e/ou agiu para conseguir que essas características e circunstâncias permitissem comportamentos criativos e inovadores?
- d) Consequências - Qual foi o resultado final da situação?
- e) Vivência emocional - Como foi a sua vivência emocional do processo?

(Nota: preencher tabela para as alíneas do IC – Anexo A)

4.1 Peça-lhe que organize temporalmente o momento que me descreveu.

(Nota: Preencher a folha da linha temporal em função da resposta – Anexo B)

3ª Parte

5. A partir de agora peça-lhe que considere todos os momentos do seu trabalho como líder, para além da situação que acabou de descrever.

5.1 Fale-me, por favor, sobre outros fatores que considera que lhe permitem ter comportamentos criativos e inovadores.

(Exemplos da literatura: disposição para aceitar pequenos riscos; vontade de ultrapassar obstáculos; autoconfiança; tolerar a ambiguidade; vontade de se desenvolver intelectualmente; motivação para a tarefa; ambiente de trabalho dinâmico; confiança na equipa de trabalho)

(Nota: Preencher a tabela para as questões sobre os fatores que influenciam a criatividade e inovação – Anexo C)

5.2 Explique-me de que modo é que esses fatores lhe permitem ser criativo e inovador no seu trabalho como líder.

6. Por último, peço-lhe que se foque nas pressões que vivencia ao longo do processo inovador.

6.1 Que tipo de pressões costumam surgir?

6.2 Como lida com estas pressões?

Por exemplo, têm uma influência mais negativa ou positiva no processo inovador e nos resultados que alcança; que estratégias usa para garantir que elas não bloqueiam os seus objetivos.

(Nota: Preencher a tabela para as questões sobre os tipos de pressões e a forma de lidar – Anexo D)

4º Parte

7. Sexo: F ___ M ___

8. Idade: _____

9. Habilitações literárias: Ensino básico _____

Ensino secundário _____

Bacharelato _____

Licenciatura _____

Mestrado _____

Doutoramento _____

Outro _____

9.1 Curso (para habilitações superiores ao 12º ano):

Para terminar esta entrevista, gostaria de acrescentar algum comentário ou colocar alguma questão?

Da minha parte, agradeço mais uma vez a sua disponibilidade e atenção.

Como referido no início, em breve entrarei em contacto consigo para lhe dar acesso à transcrição desta entrevista e pedir-lhe que confirme, acrescente ou reformule algum aspeto aqui mencionado. Pode-me indicar qual a melhor forma para lhe fazer chegar esta informação?

Anexo A

Alíneas (Questão 4)	Resposta
Contextualização	
Fatores	
Estratégias	
Consequências	
Vivência emocional	

Anexo B
Situação Criativa e Inovadora



Início da
Situação

Linha Temporal da situação criativa e inovadora

Anexo C

**Caraterísticas e Fatores que facilitaram
Comportamentos Criativos e Inovadores**

Caraterísticas/Fatores (Questão 5.1)	Explicação (Questão 5.2)

Anexo D

Tipos de Pressões e Forma de Lidar com as Mesmas

Tipos de Pressões (Questão 6.1)	Forma de Lidar (Questão 6.2)

Anexo III – Pedido de Reflexão sobre o Incidente Crítico

A entrevista fica então agendada para a próxima dia da semana, pelas hora definida, na local definido. Caso entretanto verifique que precisa de adiar, basta indicar-me.

Como forma de preparação para a entrevista, gostaríamos que considerasse o seguinte:

A criatividade traduz o momento de geração de ideias novas e úteis, podendo ser considerada como a primeira fase de um processo inovador. O processo inovador, por sua vez, consiste em dois momentos distintos: um primeiro momento de geração de ideias (criatividade) e um segundo momento em que se procede à implementação dessas mesmas ideias (e.g., Amabile, 1996; Hammond, Farr, Schwall, & Zhao, 2011).

Para a entrevista gostaríamos que refletisse sobre um momento/situação em que tenha tido comportamentos criativos e inovadores no seu trabalho como líder. Em relação a esse momento, solicitamos que procure refletir acerca dos seguintes aspetos:

- a) Circunstâncias da situação - O que aconteceu? Quem estava envolvido na situação?
Há quanto tempo foi?
- b) Fatores que permitiram os comportamentos criativos e inovadores - Características da situação? Características da sua personalidade?
- c) Como pensou e/ou agiu para conseguir que essas características e circunstâncias permitissem comportamentos criativos e inovadores?
- d) Consequências do seu comportamento criativo e inovador - Qual foi o resultado final do processo inovador?
- e) Vivência emocional desse processo - como foi a vivência emocional do processo?

Qualquer dúvida, disponha.

Cumprimentos,
Elisabete Ramos

Anexo IV – Sistema de Categorias e Definições Operacionais

Nome da Categoria	Definição Operacional
Fases do processo inovador no líder	Esta categoria reúne as quatro fases identificadas do processo inovador no Líder.
1) Identificação do problema ou necessidade	Esta subcategoria inclui informação referente ao momento em que os participantes identificaram um problema ou uma necessidade, que esteve na origem do IC descrito.
2) Geração de Ideias	Esta subcategoria inclui informação referente ao momento em que uma ou mais ideias foram geradas com o intuito de solucionar o problema ou necessidade identificados.
3) Verificação da Ideia	Esta subcategoria reúne os momentos de validação e seleção da ideia e diz respeito à terceira fase do processo inovador no líder.
3.1) Validação das Ideias	Esta subcategoria inclui informação referente ao momento em que as ideias foram testadas e/ou validadas junto da equipa, intervenientes ou mercado.
3.2) Seleção da ideia	Esta subcategoria inclui informação referente ao momento em que a ideia foi selecionada, implícita ou explicitamente.
4) Implementação da Ideia	Esta subcategoria inclui informação referente ao momento em que a ideia gerada e/ou selecionada foi implementada.
Antecedentes de criatividade e inovação	Esta categoria reúne as duas grandes categorias em que os antecedentes de criatividade e inovação se encontram organizados.
1) Características pessoais	Esta subcategoria reúne as diferentes características pessoais que foram identificadas e que são percecionados pelo líder como promotores dos seus comportamentos criativos e inovadores.
Motivação	Esta subcategoria inclui informação referente à motivação para a realização da tarefa criativa e inovadora, integrando o gosto pelo projeto e a vontade de se superar.
Proatividade	Esta subcategoria inclui informação referente ao otimismo, à curiosidade, à abertura à experiência e à procura de novidade e realidades distintas e inspiradoras.
Mente aberta	Esta categoria inclui informação referente à capacidade de não julgar as ideias à priori, de sonhar acordado com os possíveis resultados e de ter um pensamento idiossincrático sobre os problemas.
Conhecimento da temática	Esta subcategoria inclui informação referente ao conhecimento da temática em que a ação criativa e inovadora esta a ser desenvolvida.
1.5) Capacidade de correr riscos	Esta subcategoria inclui informação referente à capacidade de tolerância ao risco e à possibilidade de errar, assim como a atração

	pelo mesmo
Perseverança face à frustração	Esta subcategoria inclui informação referente à capacidade de ser resiliente e não desistir perante o insucesso e a frustração.
1.6) Percurso de vida	Esta subcategoria inclui informação referente às experiências vividas pelo líder até ao momento, que lhe permitem uma maior diversidade de conhecimentos úteis no momento de geração das ideias.
2) Características do contexto	Esta subcategoria reúne as diferentes características do contexto que foram identificadas e que são percecionados pelo líder como promotores dos seus comportamentos criativos e inovadores.
2.1) Características da Equipa	Esta subcategoria inclui informação referente a ter uma equipa de confiança, competente e com conhecimentos diversificados.
2.2) Receber feedback	Esta subcategoria reúne as categorias feedback negativo e feedback positivo.
2.2.1) Feedback negativo	Esta subcategoria inclui informação referente a receber feedback negativo dos clientes, parceiros ou possíveis parceiros de negócio.
2.2.2) Feedback positivo	Esta subcategoria inclui informação referente a receber feedback positivo por parte da equipa ou outras figuras de apoio.
2.3) Ambiente livre e criativo	Esta subcategoria inclui informação referente a sessões e momentos de brainstorming, à liberdade para partilhar as perspetivas diferentes e a momentos de conflito "saudável".
2.4) Ambiente empreendedor	Esta subcategoria inclui informação referente ao espaço da incubadora ou à participação em eventos ou momentos de convívio com outros empreendedores.
2.5) Exigências desafiantes	Esta subcategoria inclui informação referente às circunstâncias serem exigentes e despoletarem uma resposta criativa e inovadora.
Gestão do processo inovador	Esta categoria reúne as categorias pressões vivenciadas pelo líder e estratégias de exploração do líder.
1) Pressões vivenciadas pelo líder	Esta subcategoria inclui os três tipos de pressões identificadas.
Pressões externas	Esta subcategoria inclui informação referente à pressão da concorrência, da situação financeira, dos clientes, do mercado, dos investidores/sócios, das obrigações legais e dos prazos e ainda a pressão da relação trabalho-família e de ter que inovar constantemente.
Relacionais	Esta subcategoria inclui informação referente à gestão de pessoas, nomeadamente a nível da gestão emocional da equipa, da gestão de expectativas e perfis e da necessidade de separar o profissional do pessoal.

Pressões internas	Esta subcategoria inclui informação referente ao medo de desiludir a equipa e os parceiros de negócio, à necessidade de tomar decisões complicadas, ao ter que lidar com a imprevisibilidade, ao medo de falhar, à desmotivação, à gestão emocional do próprio e ao nível de responsabilidade assumido.
2) Estratégias de exploração do líder	Esta subcategoria reúne as estratégias identificadas pelo líder para fazer face às pressões vivenciadas.
2.1) Boa rede de contactos	Esta subcategoria inclui informação referente a recolher apoio para manter o equilíbrio, pedir ajuda a alguém para ganhar motivação, criar relações de segurança com os parceiros, procurar novos parceiros, ter uma equipa competente e planear coisas em família.
2.2) Relativizar	Esta subcategoria inclui informação referente a não valorizar tanto os aspetos negativos, criar algum distanciamento da situação e seguir a intuição.
2.3) Antecipação e validação	Esta subcategoria inclui informação referente a prever cenários e perceber quando está a correr mal, fazer pequenas validações, inclusive com os investidores.
2.4) Envolver a equipa	Esta subcategoria inclui informação referente a ver a equipa como autónoma, permitir que a equipa participe nas decisões, recrutar pessoas apaixonadas pela área e fazer a equipa acreditar.
2.5) Não misturar contextos	Esta subcategoria inclui informação referente a não levar trabalho para casa, nem questões pessoais para o trabalho e definir fronteiras (e.g., limites de horas de trabalho, não trabalhar ao fim de semana).
2.6) Esforço e determinação	Esta subcategoria inclui informação referente a fazer pesquisas de mercado, ir a eventos, ser autodisciplinado, não delegar tudo e não procrastinar.
2.7) Dar formação e informação	Esta subcategoria inclui informação referente a explicar os procedimentos da empresa aos clientes, baixar as expectativas dos clientes numa fase inicial e dar acompanhamento e feedback.
2.8) Procurar formas alternativas	Esta subcategoria inclui informação referente a procurar novas formas de investimento, soluções mais económicas e tentar negociar prazos.
2.9) Comunicação aberta	Esta subcategoria inclui informação referente a falar frequentemente com cada elemento da equipa, perceber as motivações de cada um e manter uma comunicação ativa com os sócios e parceiros de negócio.
2.10) Adaptabilidade	Esta subcategoria inclui informação referente a criar horários e ambientes flexíveis, continua adaptação ao longo do processo e privilegiar a opinião da maioria em detrimento da vontade própria.
Descrição da vivência emocional	Esta categoria reúne características identificadas através da descrição da vivência emocional do processo inovador.

1) Montanha-russa	Esta subcategoria inclui informação referente à intensidade e variabilidade de emoções vivenciadas, que são definidas pelos participantes como uma montanha-russa.
2) Isolamento	Esta subcategoria inclui informação referente ao papel do líder na resolução de problemas ser vivenciado de forma isolada muitas vezes.
3) Frustração	Esta subcategoria inclui informação referente ao frequente sentimento de frustração ao longo do processo inovador.
4) Crescimento e Amadurecimento	Esta subcategoria inclui informação referente ao crescimento e amadurecimento profissional que é alcançado através das experiências descritas.
5) Orgulho no projeto	Esta subcategoria inclui informação referente ao orgulho no que foi desenvolvido e no resultado obtido.
6) Abnegação	Esta subcategoria inclui informação referente à necessidade de abnegação ao longo do processo.
7) Incerteza	Esta subcategoria inclui informação referente à frequente sensação de incerteza que é vivenciada ao longo do processo.