

**FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO**

**PEDRO ABDIAS GALVÃO LYRA**

**OS IMPACTOS DA AMBIVALÊNCIA NA RELAÇÃO ENTRE LÍDERES  
E O CAPITAL PSICOLÓGICO E A CRIATIVIDADE DOS LIDERADOS**

**VITÓRIA  
2020**

**PEDRO ABDIAS GALVÃO LYRA**

**OS IMPACTOS DA AMBIVALÊNCIA NA RELAÇÃO ENTRE LÍDERES  
E O CAPITAL PSICOLÓGICO E A CRIATIVIDADE DOS LIDERADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico.

Orientador: Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA  
2020**

**PEDRO ABDIAS GALVÃO LYRA**

**OS IMPACTOS DA AMBIVALÊNCIA NA RELAÇÃO ENTRE LÍDERES  
E O CAPITAL PSICOLÓGICO E A CRIATIVIDADE DOS LIDERADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 10 de dezembro de 2020.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO**  
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

---

**Profa. Dra. NADIA CARDOSO MOREIRA**  
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

---

**Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS**  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é examinar a relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados, mediada pela ambivalência nas relações entre líderes e liderados e moderada pelo gênero dos liderados. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa quantitativa descritiva com corte transversal com uma amostra de 453 funcionários que têm um superior a quem se reportam diariamente. Para a análise de dados, incluindo o teste de hipóteses, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais com o auxílio do SmartPLS 3. Os achados mostram que o capital psicológico influencia de forma positiva a criatividade. Ou seja, colaboradores resilientes, confiantes, esperançosos e otimistas se tornam mais criativos. Também mostram que a ambivalência na relação entre líderes e liderados influencia de forma positiva a criatividade dos liderados. Contudo, essa ambivalência não medeia a relação entre o capital psicológico e a criatividade, nem sofre os efeitos do capital psicológico. No tocante às diferenças no grupo de gênero nessas relações, as evidências indicam que as mulheres que têm capital psicológico não desenvolvem relações ambivalentes com os líderes.

**Palavras-chave:** Ambivalência. Capital Psicológico. Criatividade. Relação entre líderes e liderados. Gênero.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to examine the relationship between the psychological capital and the creativity of the followers, mediated by the ambivalence in the relationships between leaders and followers and moderated by the gender of the followers. To this end, a quantitative descriptive cross-sectional survey was conducted with a sample of 453 employees who have a superior to whom they report daily. For data analysis, including hypothesis testing, Structural Equation Modeling was used the SmartPLS 3. The findings show that psychological capital positively influences creativity. That is, resilient, confident, hopeful, and optimistic employees become more creative. They also show that ambivalence in the relationship between leaders and followers has a positive influence on the creativity of the followers. However, this ambivalence does not mediate the relationship between psychological capital and creativity, nor does it suffer the effects of psychological capital. Regarding the differences in the gender group in these relationships, the evidence in this study shows that women who have psychological capital do not build ambivalent relationships with leaders.

**Keywords:** Ambivalence. Psychological Capital. Creativity. Relationship between leaders and followers. Gender.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 CRIATIVIDADE .....	9
2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO .....	10
2.3 AMBIVALÊNCIA NAS RELAÇÕES ENTRE LÍDER E LIDERADO .....	12
2.4 GÊNERO DO LIDERADO .....	17
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>20</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>20</b>
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>23</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>23</b>
4.1 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	23
4.1.1 Constructos de Primeira Ordem .....	23
4.1.2 Constructos de Segunda Ordem.....	27
4.2 VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES .....	28
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>31</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
<b>Capítulo 6</b> .....	<b>31</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>
<b>APÊNDICE A – DETALHAMENTO DOS CONSTRUCTOS</b> .....	<b>42</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no mercado propõem desafios às organizações demandando de seus funcionários a adoção de posturas criativas e proativas para garantir a sobrevivência em meio ao caos e adversidades diários (Yu, Li Tsai, & Wang, 2019). Colaboradores mais resilientes, confiantes, esperançosos e otimistas se tornam mais criativos. Ou seja, estes funcionários desenvolvem o capital psicológico e quanto maior o nível deste capital, maior a criatividade (Cai, Lysova, Bossink, Khapova & Wang, 2019; Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012; Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011). Eles têm uma chance maior de acreditar em suas capacidades de lidar com os desafios envolvidos no trabalho, além de possuir expectativas positivas em relação aos resultados futuros (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Giles, 2014).

Por isso, trata-se de um constructo definido em quatro dimensões: resiliência, autoconfiança/autoeficácia, esperança e otimismo (Luthans & Youssef, 2004). Li, Tsai, & Wang (2019) também encontraram uma relação positiva entre a esperança, o otimismo, a resiliência e a criatividade, mas não entre a auto eficácia.

Neste cenário, os líderes são instigados a repensar como podem promover a criatividade dentro das organizações (Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019). Contudo, situações de ambivalência fazem parte do dia a dia das organizações, entendidas como experiências positivas e negativas, simultaneamente, em relação a um objetivo, tarefa, ideia, pessoa ou situação. Uma ambivalência pode assumir um efeito positivo em função do engajamento e da flexibilidade dos funcionários podendo resultar em maior resiliência, adaptação e abertura às mudanças. Já o efeito negativo pode

acarretar paralisia, resistência e redução do bem-estar tanto físico quanto psicológico (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus 2017).

Ashforth, Rogers, Pratt, & Pradies (2014) sugerem que no exercício da liderança há momentos para semear a ambivalência como um meio para a tomada de decisão diferenciada, adaptação, criatividade e crescimento pessoal. Ou seja, funcionários que passam por situações ambivalentes podem tomar reações positivas como adaptação e criatividade (Rothman, Pratt, Rees & Vogus, 2017). Por isso, um argumento deste estudo é que a ambivalência pode mediar a relação entre o capital psicológico e a criatividade. Ou seja, essa relação pode receber os efeitos da ambivalência.

Cai, Lysova, Bossink, Khapova & Wang (2019) ressaltam que ainda são necessárias pesquisas que abordem combinações de outras situações e preditores para promover ou inibir a criatividade. Newman, Ucbasaran, Zhu e Hirst (2014), por sua vez, mostraram, por meio de uma revisão da literatura que, embora haja muitos estudos sobre os antecedentes e consequentes do capital psicológico, estudos abordando fatores mediadores na relação entre capital psicológico e os impactos no local de trabalho ainda são incipientes. Aprofundando a abordagem, homens e mulheres respondem de diferentes maneiras sobre vários aspectos das relações sociais, independentemente do gênero dos subordinados, preferindo relacionamentos de alta qualidade com seus supervisores. O gênero pode influenciar as características específicas utilizadas pelos subordinados para fazer esse julgamento, impactando processos e resultados no local de trabalho (Collins, Burrus, & Meyer, 2014).

Finalmente, como o campo da pesquisa sobre a ambivalência e os seus efeitos positivos para as organizações é campo crescente (Rothman, Pratt, Rees & Vogus, 2017), o objetivo desta pesquisa é examinar a relação entre o capital psicológico e a

criatividade dos liderados, mediada pela ambivalência nas relações entre líderes e liderados e moderada pelo gênero dos liderados.

As influências das emoções sobre a criatividade e a inovação fazem parte de um mesmo processo, no qual a criatividade é a produção de ideias e a inovação é a implementação bem-sucedida dessas ideias (Amabile & Pratt, 2016). Ou seja, a inovação não ocorre sem a criatividade Kremer, Villamor, & Aguinis, (2019); Rego, Sousa, Marques, & Cunha, (2012), sendo deflagrada a partir da geração de ideias e soluções que desafiam as práticas e procedimentos passados (Scott & Bruce, 1994; Pine & Van Dyne, 1998).

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 CRIATIVIDADE

Criatividade significa a competência pessoal para gerar ideias, reestruturações, invenções ou objetos novos ou originais, sendo estas reconhecidas por especialistas e mercado como aceitável: esteticamente, com valor social ou tecnológico (Vernon, 1989). Esta competência está relacionada à percepção individual dos colaboradores de afeto dentro de um grupo, apresentando maiores níveis com a percepção positiva de afeto Baron, & Tang, (2011) e impactando diretamente a performance no trabalho (Shin & Hyun, 2019; Hur, Moon, & Rhee, 2016).

Um ponto discutido é como a criatividade pode ser favorecida nas organizações. Ambientes altamente dinâmicos moderam o efeito entre a criatividade e o nível de inovação quando comparado com ambientes estáveis (Baron & Tang, 2011). Outro fator a ser considerado é o apoio organizacional, que possui relação indireta com a criatividade, em um ambiente de trabalho que encoraja o senso de justiça entre os processos, compartilhamento de conhecimento, promoção e motivação entre os colaboradores (Tsai, Horng, Liu, & Hu, 2015).

Nas micro e pequenas empresas, a criatividade dos empregados está relacionada à performance acarretada pela inovação, que é o sucesso da execução da criatividade, pela assunção de riscos e proatividade (Khedhaouria, Gurău, & Torrès, 2015).

O tamanho da empresa também está positivamente relacionado à inovação. Embora as empresas de médio porte apresentem um nível alto de inovação em

comparação às firmas pequenas, não é fator determinante para o sucesso. Diferentemente das pequenas empresas, cujo crescimento e rentabilidade dependem da inovação Heunks, Felix, (1998); por isso, tendem a adotar comportamentos em busca da diferenciação para manutenção de suas fontes de vantagem competitiva (Ahluwalia, Mahto, & Walsh, 2017). Quanto maior a inovação em produtos, processos, marketing e gestão, melhor o desempenho destes negócios (Expósito & Sanchis-Llopis, 2019; Maldonado-Guzmán et al., 2019).

As pequenas empresas podem utilizar mais a criatividade de seus funcionários quando comparado com as grandes, esse fator está relacionado a agilidade e proximidade de comunicação entre líder e liderado. A capacidade de atenção dos líderes pode ser reduzida quanto maior a empresa e assim impor limites no potencial de desenvolvimento de ideias criativas dos funcionários (Gong, Zhou & Chang., 2013).

## 2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO

Luthans e Fred (2002) deram início à inserção das teorias da psicologia positiva no campo de estudos do comportamento organizacional, concentrando-se no nível micro, isto é, no indivíduo. Trata-se de uma corrente de estudos direcionada ao desenvolvimento e à gestão das capacidades positivas psicológicas para melhorar a performance dos funcionários no trabalho.

Desta feita, o capital humano é composto por conhecimento (saber) e habilidades (saber fazer) ou competências advindas da educação e da experiência de trabalho. Contudo, o investimento nesse tipo de capital, que é explícito, não é o melhor caminho para alcance da vantagem competitiva (Luthans, Fred, & Youssef, 2004).

Fatores implícitos como confiança dos indivíduos para realizar esforços e obter êxito nas tarefas desafiadoras, a motivação em perseverar metas e realizar ajustes no plano quando necessário, ter expectativas positivas de futuro e capacidade para se recuperar de falhas ou situações de risco são características compõem o conceito de resiliência, confiança, esperança e otimismo. Estes, por sua vez definem o capital psicológico do indivíduo, cuja gestão pode realçar os pontos fortes e capacidades psicológicas para o alcance de resultados produtivos, resultando em vantagem competitiva (Luthans, Avolio, et al., 2007).

Mais especificamente, o gerenciamento de capital psicológico abarca quatro conceitos: (i) desenvolver eficácia / confiança através de experiências controladas, aprendizagem indireta / modelagem, persuasão social, *feedback* positivo, excitação fisiológica e psicológica; (ii) desenvolver esperança através do estabelecimento de metas, compasso, iniciativas participativas, mostrando confiança, preparação, planejamento contingência, ensaios mentais, " dar novo objetivo"; (iii) desenvolver otimismo através da indulgência para o passado, apreciação para o passado, oportunidade presente, buscando oportunidades para o de futuro, perspectivas realistas, perspectivas flexíveis; e (iv) desenvolver resiliência através de: estratégias focadas em ativos, estratégias focadas em risco, estratégias focadas em processo.

Luthans, Fred, Youssef, & Avolio (2007) encontraram relação positiva entre esperança, otimismo, performance e satisfação dos colaboradores tanto em empresas de médio quanto de grande porte do Centro-Oeste nos Estados Unidos. O capital psicológico possui relação positiva com o desempenho no trabalho de colaboradores de grandes empresas (Alessandri, Consiglio, Luthans, & Borgogni, 2018; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang, 2011). Também é considerado importante para inovação e crescimento da empresa, especialmente para pequenas e médias

Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, (2014), cujas ações individuais de colaboradores podem ter mais impacto dentro das organizações (McKenny, Short, & Payne, 2013).

Em diferentes países como China, Portugal, Estados Unidos, o capital psicológico de funcionários foi considerado um atributo predecessor para a criatividade (Cai, Lysova, Bossink, Khapova & Wang, 2019; Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012; Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011).

Diante do exposto é colocada a seguinte hipótese de pesquisa:

*Hipótese 1: O capital psicológico dos liderados influencia de forma positiva à criatividade deles.*

## 2.3 AMBIVALÊNCIA NAS RELAÇÕES ENTRE LÍDER E LIDERADO

Ao longo das últimas décadas, a teoria da relação entre líder e liderados, a Teoria LMX (*Leader-Member Exchange Theory*), surgiu como uma das abordagens prósperas nos estudos em liderança organizacional (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, & Hu, 2014). Entre os achados, estão os resultados de relacionamentos positivos entre líderes e liderados, dentre eles atitudes de trabalho mais favoráveis, redução de conflitos, melhor desempenho, e maior criatividade (Cropanzano, Dasborough, & Weiss, 2017).

A Teoria LMX também sugere que líderes evoluem para relacionamentos individuais com os liderados, caracterizados por relacionamentos de alta ou de baixa qualidade (Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Ford & Seers, 2006). Em uma pesquisa recente, os autores Lee, Thomas, Martin, & Guillaume (2019) foram além desse foco e consideraram também a possibilidade da coexistência de relacionamentos de alta e baixa qualidade que envolvem pensamentos conflitantes,

ou seja, ambivalentes, de um liderado sobre o relacionamento com o líder, como por exemplo: às vezes, acho que meu gerente (meu superior) reconhece meu potencial, enquanto outras vezes não (Lee et al. 2019).

Neste sentido, os membros das organizações enfrentam um balanceamento contraditório entre as demandas nas relações interpessoais com clientes e colegas de trabalho, em negociações. Trata-se das experiências ambivalentes, que fazem parte do dia a dia das organizações (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus, 2017).

Situações ambivalentes são consideradas como condições a serem evitadas, resolvidas e reduzidas dentro das organizações, por serem indesejadas e causadoras de desconforto (Van Harreveld, Rutjens, Schneider, Nohlen, & Keskinis, 2014). O caminho para encerrar o desconforto cognitivo, pode ser caracterizado por apressar uma tomada de decisão baseada em suposições e conceitos preexistentes (Guarana, & Hernandez, 2016). Podem incitar efeitos negativos como violação de motivos fundamentais de consistência, excitação fisiológica, narcisismo, *burnout*, esquizofrenia, vitimismo, humor negativo, comportamento negativo de estigmatizar pessoas, e a falta de controle sobre a situação. Por isso, as situações tendem a se tornar univalentes (Van Harreveld, Rutjens, Schneider, Nohlen, & Keskinis, 2014).

As áreas chave de estudo da ambivalência em níveis individuais são ambivalência de traço (personalidade), ambivalência de atitude, ambivalência emocional, ambivalência de relacionamentos e ambivalência de expressão. As respostas a essas experiências podem ser de duas formas: positiva, ou seja, reações de engajamento ou flexíveis, e ambivalência negativa, que são orientadas pela inflexibilidade ou desengajamento (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus, 2017).

Revisões de literaturas sobre os antecedentes da ambivalência, organizações e outros ambientes Ashforthetal, (2014); Wang & Pratt, (2008), Os autores Rothman,

Pratt, Rees, & Vogus, (2017) relacionaram quatro fontes de ambivalência e concentração de estudos em organizações, sendo elas: propensão individual à ambivalência, ambivalência em relacionamentos, ambivalência envolvendo eventos, ambivalência quanto as condições estruturais.

Na propensão individual à ambivalência, alguns indivíduos são mais suscetíveis a apresentar características como representações cognitivas da auto emoção, pensamento dialético, medo pessoal de invalidez, baixa necessidade de cognição, também está associada a uma maior ambivalência psicológica. (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus, 2017).

A fonte da ambivalência das relações interpessoais, essas podem se desenvolver ao longo do tempo, isso se deve pelo fato “da familiaridade gerar ambivalência” Brooks & Highhouse, (2006, p. 105), fatores como: o tempo gasto em um relacionamento, as frequências de interação podem trazer aspectos negativos para superfície (Braiker & Kelley, 1979). Assim, as relações de trabalho que se destacam por serem de alta frequência e / ou por envolverem diferentes tipos de relacionamento, como pessoal e profissional.

A fonte principal da ambivalência nas organizações envolve os tipos de eventos. Um dos eventos mais profundos é a mudança organizacional. Finalmente, a fonte de ambivalência nas organizações é sociológica, que explora demandas conflitantes inerentes a estruturas sociais como normas e identidades mantidas coletivamente (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus, 2017).

A pesquisa atual é voltada à ambivalência de relacionamentos e atitudes em níveis individuais, com foco em cognições ambivalentes (ou seja, atitudes).

Especificamente, colaboradores com altos níveis de capital psicológico podem ser mais resistentes a estressores ou a eventos estressantes, e não reproduzem repercussões negativas com tanta intensidade. Além do mais, quando expostos a estressores, em vez de responder com comportamentos de trabalho negativos, espera-se que estes colaboradores com maior capital psicológico permaneçam otimistas que a situação vá melhorar, criem planos e caminhos para mudar a situação para melhor, e se sintam eficazes por meio das próprias habilidades para perseverar na situação e continuar tendo sucesso, apesar da adversidade (Avey, Luthans, & Youssef, 2010). Assim, é esperado também que funcionários resilientes, confiantes, esperançosos e otimistas possam ter menos percepção de ambivalência no relacionamento com os líderes. Assim, é proposto:

*Hipótese 2: O capital psicológico dos liderados influencia de forma negativa a ambivalência entre líderes e liderados.*

Em empresas localizadas na Índia e Reino Unido, um líder que desenvolve relação ambivalente com o liderado, por exemplo, uma percepção alta e baixa da qualidade do relacionamento, simultaneamente, impacta negativamente a performance de uma tarefa. Esse efeito pode ser revertido quando existe a percepção de alto suporte organizacional e de colegas de trabalho (Allan Lee, Geoff Thomas, Robin Martin & Yves Guillaume, 2019).

Uma outra visão é que as organizações podem se aproveitar da ambivalência (posta ou criada) para alcançar maior flexibilidade em comportamentos criativos e serem mais adaptáveis para solucionar seus desafios. Os indivíduos ao integrar as percepções positiva e negativa, simultaneamente, ou seja, a ambivalência, podem desenvolver uma compreensão ampla de situações, minimizando as influências unilaterais na tomada de decisão (Guarana, & Hernandez, 2016). Neste caso, seria o

caminho oposto à resolução da ambivalência (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus, 2017). Fong (2006) encontrou relação positiva entre emoções ambivalentes de felicidade e tristeza com a criatividade. Sinais emocionais ambivalentes sugerem uma mudança de abordagem na ambiência organizacional, considerando que os limites atuais possam ser expandidos para aflorarem novas alternativas. Ou seja, tais sinais podem causar a antecipação da capacidade de organização do estado mental – *mindfulness* (Vogus, Rothman, Sutcliffe & Weick, 2014).

Uma vez que a ambivalência está posta nas organizações, ou seja, é inevitável e, que, tradicionalmente, deveria ser evitada, este estudo argumenta que a ambivalência pode ser benéfica para a organização (Zou & Ingram, 2013). Estudos têm mostrado que as organizações podem tirar proveito da ambivalência, inclusive capacitando seus colaboradores a usá-la em processos de decisão (Rothman et al., 2017; Rothman & Melvani, 2017). A ambivalência pode facilitar os passos para construção de sentido e interpretações contextuais conjuntas na relação entre líder e liderado quando estes compartilham ambivalência sobre uma mesma situação (Guarana, & Hernandez, 2015).

Indivíduos sobre experiências ambivalentes emocionais sinalizam percepções internas de ambiente incomum e tomam como resposta uma maior atenção às associações, o que resulta em desempenho superior em uma tarefa de criatividade (Fong, 2006).

Diante do exposto, é proposta a seguinte hipótese de pesquisa:

*Hipótese 3: A ambivalência entre líderes e liderados influencia de forma positiva a criatividade dos liderados.*

Além disso, outro argumento deste estudo é que uma percepção de relação ambivalente entre líder e liderado pode mediar a relação entre o capital psicológico e a criatividade. Ou seja, essa relação recebe os efeitos positivos da ambivalência entre líderes e liderados. Assim:

*Hipótese 4: A ambivalência entre líderes e liderados medeia a relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados.*

## 2.4 GÊNERO DO LIDERADO

Nas últimas duas décadas diferenças de gênero têm sido um tema frequente de pesquisa. A motivação emergiu à medida que mais mulheres entraram no mercado de trabalho e também assumiram mais cargos de gestão em níveis sênior (Wang, Kim, & Milne, 2017; Fong & Tiedens, 2002).

Ao longo dos anos também foram desenvolvidas pesquisas em torno dos papéis de gênero. O estereótipo de vantagem relativo a mulheres é caracterizado pela habilidade social de vivenciar a comunhão, ou seja, realizar ou desenvolver ações/atividades em conjunto. Outro fator relevante é a capacidade de flexibilidade no ambiente de trabalho (Cortes, & Pan, 2018). Relativo aos homens, a característica de agência prevalece, isto é, voltados para si mesmos e para a própria maestria e alcance do objetivos. Pesquisas longitudinais revelaram que a percepção das mulheres no papel de comunhão aumentou, ao passo que os homens como agentes se manteve estável (Eagly, Nater, Miller, Kaufmann, & Sczesny, 2019; Cortes, & Pan, 2018).

Os homens em geral são socializados com orientação para o desempenho, incluindo competição e conquista, com predominância de soluções que demandem análises, matemática e habilidades técnicas mais profundas (Eagly, Nater, Miller,

Kaufmann, & Sczesny, 2019). Por outro lado, estudos anteriores descrevem no gênero feminino predominância da socialização e características de harmonia, nutrição pelos outros e a manutenção de fortes relações igualitárias. Enquanto mulheres esperaram relacionamentos com pares caracterizados por harmonia e igualdade, os homens tendem a esperar relacionamentos com pares caracterizados por uma mistura de competição e camaradagem (Chang & Raver, 2019).

Mulheres em posições de alto status no trabalho a relação com a ambivalência emocional é mais forte, autores levantam alguma discussão sobre se a ambivalência funciona de maneira diferente para mulheres e homens, Fong & Tiedens, (2002), visto que os homens têm mais probabilidade do que as mulheres de reagir aos colegas do grupo com ambivalência na relação com os seus líderes, devido à natureza competitiva de seus relacionamentos com os pares, ou mesmo com amigos (Chang & Raver, 2019). O apoio pessoal de líderes aos liderados relacionam-se a resultados de trabalho mais positivos para subordinados do sexo feminino se comparado aos de sexo masculino (Collins, Burrus, & Meyer, 2014).

Diante do exposto, é proposta a seguinte hipótese de pesquisa:

*Hipótese 5: Há diferenças no tocante ao gênero dos liderados na relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados.*

A Figura 1 mostra o modelo teórico desta pesquisa.

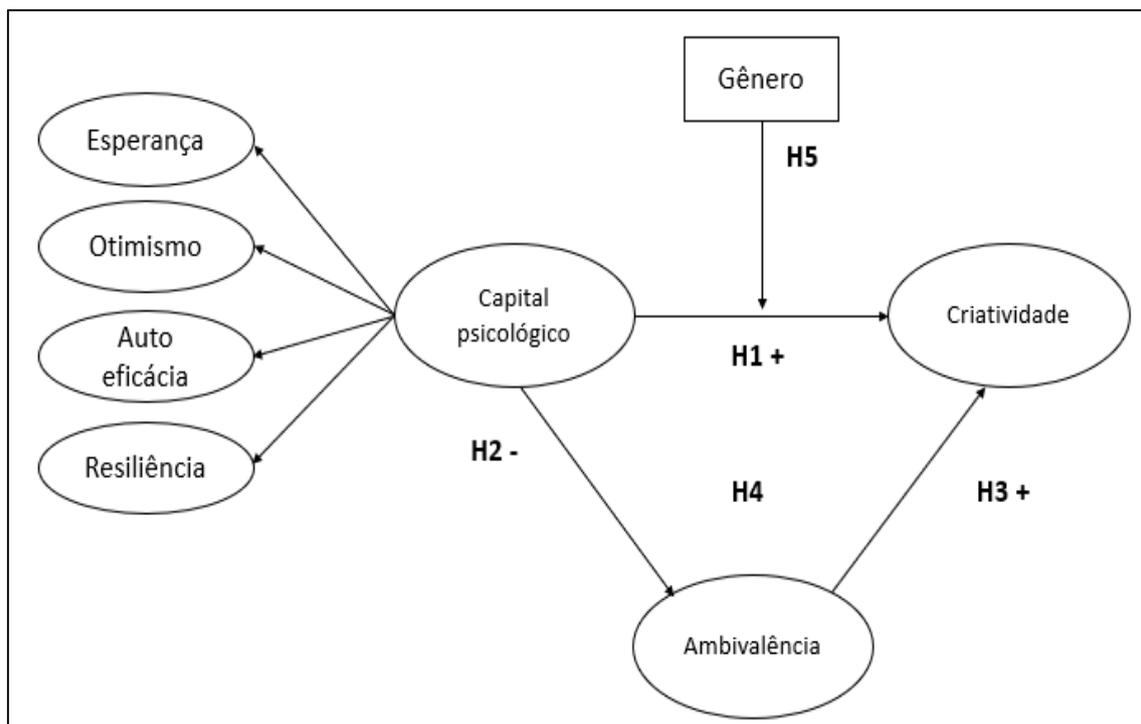


Figura 1: Modelo conceitual da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo desta pesquisa, foi conduzida uma pesquisa quantitativa descritiva com corte transversal, uma vez que os dados foram coletados em um momento único da trajetória profissional dos funcionários (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005).

Primeiramente, foi aplicado um pré-teste para 20 respondentes, que possibilitou a verificação de dúvidas quanto as perguntas do questionário. À medida que as pessoas iam respondendo, algumas objeções foram colocadas, cada uma delas foi avaliada pelos autores e quando necessário sanadas e corrigidas.

Para a coleta dos dados primários, foi elaborado um questionário (vide Apêndice A) a partir de escalas já validadas na literatura, mostradas na Tabela 2. Para medir o capital psicológico, um constructo de segunda ordem, foi utilizada a escala de Luthans, Youssef, & Avolio (2007) (Alfa de Cronbach = 0,886), formada por quatro constructos de primeira ordem: esperança otimismo, autoconfiança/auto eficácia e resiliência, cada um com seis itens. Para medir criatividade, foi utilizada a escala de Coelho e Augusto (2010) (Alfa de Cronbach = 0,772), com cinco itens. Para medir a ambivalência percebida, foi utilizada a escala de Lee et al. (2019) com sete itens (Alfa de Cronbach = 0,889). As perguntas sobre ambivalência seguem a seguinte forma: “Às vezes, eu penso que minha relação de trabalho com o meu gestor (meu superior) é muito boa, enquanto outras vezes não”, “Às vezes, penso que meu gestor (meu superior) reconhece meu potencial, enquanto outras vezes não”. Todos os indicadores serão medidos por uma escala *Likert* de cinco pontos: (1) "Discordo totalmente" (2) "discordo em parte" (3) "Nem discordo nem concordo" (4) "concordo em parte" e (5)

para "concordo totalmente". O questionário será complementado por informações demográficas como sexo, idade, escolaridade, renda, cargo e tempo de empresa.

Dado que a população desta pesquisa são funcionários que tenham líderes a quem se reportem, foi adotada a seguinte pergunta de controle: na organização onde trabalha (pública ou privada), você tem um superior a quem se reporta diariamente? Caso a resposta fosse negativa, o respondente não seguiu com o questionário.

Para a análise de dados, incluindo o teste de hipóteses, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais com o auxílio do SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), observados os critérios de 300 iterações e um *bootstrapping* de 5.000 subamostras, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2012).

A população desse estudo é composta por funcionários de empresas que atuam no Brasil. Os dados foram obtidos por meio de um questionário elaborado no *Google Forms* e enviado via WhatsApp, redes sociais do Facebook e Instagram, e por fim e-mail. Foram recebidas 555 respostas sendo 453 válidas para compor a amostra final do estudo, cujo perfil está na Tabela 1.

No geral, os respondentes são 53% do sexo feminino e 47% do sexo masculino. Mais de 50% dos respondentes estão entre 20 e 40 anos de idade e o mesmo percentual representa os que possuem ensino superior e pós graduação. No tocante ao porte das organizações, 71% dos respondentes trabalham em médias ou grandes empresas.

**TABELA 1: PERFIL DA AMOSTRA**

<b>Características</b>	<b>Definição</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Tipo	Privada	313	69%
	Pública	140	31%
Faturamento anual	Empresa de Pequeno Porte (EPP) - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões	60	19%
	Média Empresa – Entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões	80	26%
	Grande Empresa – Acima de R\$ 300 milhões	142	45%

	Microempresa (ME) - Faturamento anual até R\$ 360 mil	31	10%
Setor de atuação	Indústria / Construção	98	31%
	Comércio / Serviços	215	69%
Porte da organização (Indústria)	Até 19 empregados (Indústria / Construção)	2	8%
	De 20 a 99 empregados (Indústria / Construção)	6	23%
	De 100 a 499 empregados (Indústria / Construção)	18	69%
	500 ou mais empregados (Indústria / Construção)	72	277%
Porte da organização (Comércio e Serviços).	Até 9 empregados (Comércio / Serviços)	31	14%
	De 10 a 49 empregados (Comércio / Serviços)	39	18%
	De 50 a 99 empregados (Comércio / Serviços)	24	11%
	100 ou mais empregados (Comércio / Serviços)	121	56%
Sexo	Feminino	238	53%
	Masculino	214	47%
Salário	Até 1 (um) salário-mínimo (R\$ 1.045,00)	20	4%
	Entre R\$1.045,00,00 a R\$ 5.225,00	211	47%
	Entre R\$ 5.225,00 a R\$ 10.450,00	115	25%
	Entre R\$ 10.450,00 a R\$ 15.675,00	57	13%
	Entre R\$ 15.675,00 a R\$ 20.900,00	28	6%
	Mais de R\$ 20.900,00	22	5%
Tempo na organização	Até 1 ano	68	15%
	Entre 1 e 5 anos	133	29%
	Entre 5 e 9 anos	90	20%
	Entre 10 e 15 anos	67	15%
	Entre 15 e 20 anos	44	10%
	Mais de 20 anos	51	11%
Idade	Até 20 anos	6	1%
	Entre 21 e 30 anos	100	22%
	Entre 31 e 40 anos	171	38%
	Entre 41 e 50 anos	102	23%
	Entre 51 e 60 anos	50	11%
	Acima de 60 anos	24	5%
Escolaridade	Ensino médio	28	6%
	Ensino superior (cursando ou completo)	121	27%
	Pós-graduado (cursando ou completo)	176	39%
	Mestrado ou Doutorado (cursando ou completo)	128	28%

Fonte: Dados da pesquisa

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

#### 4.1 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A validação do modelo de mensuração foi realizada para constructos de primeira ordem como também para os de segunda ordem.

##### 4.1.1 Constructos de Primeira Ordem

Conforme apresentado na Tabela 2, existem cargas fatoriais externas abaixo de 0,7, estas foram mantidas para contribuir em futuras pesquisas, como também assegurar a validade do conteúdo do constructo (Bido e Silva 2019; Netemeyer et al. 2003)

**TABELA 2: CARGAS EXTERNAS DOS CONSTRUCTOS**

Constructos			Cargas externas	
Luthans, et al. (2007)	Confiança	ACONF1	Sinto-me confiante em analisar um problema de longo prazo para encontrar uma solução.	0,728
		ACONF2	Sinto-me confiante em representar minha área de trabalho em reuniões com a gerência.	0,780
		ACONF3	Sinto-me confiante em contribuir para as discussões sobre a estratégia da empresa.	0,816
		ACONF4	Sinto-me confiante em ajudar a definir metas/objetivos em minha área de trabalho.	0,853
		ACONF5	Sinto-me confiante em entrar em contato com pessoas de fora da empresa (por exemplo, fornecedores, clientes) para discutir problemas.	0,696
		ACONF6	Sinto-me confiante para apresentar informações a um grupo de colegas.	0,678
	Esperança	ESP1	Se eu me encontrasse em apuros no trabalho, poderia pensar em várias maneiras para sair dessa situação.	0,633
		ESP2	No momento, estou perseguindo energicamente meus objetivos de trabalho.	0,748
		ESP4	No momento, me vejo tendo muito sucesso no trabalho.	0,769

		ESP5	Posso pensar em muitas maneiras de alcançar minhas metas de trabalho atuais.	0,746
		ESP6	Neste momento, estou cumprindo as metas de trabalho que estabeleci para mim.	0,735
	Otimismo	OTI1	Quando as coisas são incertas para mim no trabalho, geralmente espero o melhor.	0,722
		OTI3	Sempre vejo o lado bom das coisas em relação ao meu trabalho.	0,822
		OTI4	Estou otimista sobre o que vai acontecer comigo no futuro no que diz respeito ao trabalho.	0,798
	Resiliência	RES4	Normalmente, levo com calma as coisas estressantes no trabalho.	0,774
		RES5	Posso passar por momentos difíceis no trabalho porque já experimentei dificuldades antes.	0,736
		RES6	Sinto que posso lidar com muitas coisas ao mesmo tempo neste trabalho.	0,732
	Lee, et al, (2019)	Ambivalência	AMB1	Às vezes eu acho que minha relação de trabalho com o meu gerente (meu superior) é muito boa, enquanto outras vezes não.
AMB2			Às vezes eu acho que o meu gerente (meu superior) entende meus problemas e necessidades, enquanto outras vezes não.	0,812
AMB3			Às vezes acho que meu gerente usaria seu poder para ajudar a resolver problemas em meu trabalho, enquanto outras vezes eu não.	0,743
AMB4			Às vezes eu acho que eu sei 'em que pé' está a situação como meu gerente (meu superior), enquanto outras vezes não.	0,836
AMB5			Às vezes eu acho que o meu gerente (meu superior) iria 'me socorrer' por sua conta, enquanto outras vezes não.	0,627
AMB6			Às vezes acho que meu gerente (meu superior) reconhece meu potencial, enquanto outras vezes não.	0,804
AMB7			Às vezes eu acho que poderia defender e justificar as decisões do meu gerente (meu superior) na sua ausência, enquanto outras vezes não.	0,654
Coelho, & Augusto, (2010)	Criatividade	CRI1	Tento ser o mais criativo que posso no meu trabalho.	0,775
		CRI2	Eu experimento novas abordagens ao realizar o meu trabalho.	0,740
		CRI3	Quando se desenvolvem novas tendências, normalmente sou o primeiro a aderir a elas.	0,623
		CRI4	Meu chefe sente que sou criativo ao realizar o meu trabalho.	0,704
		CRI5	No trabalho, sou inventivo em superar barreiras.	0,768

Fonte: Dados da pesquisa

\*As variáveis ESP3, OTI2, OTI5, OTI6, RES1, RES2, RES3 foram excluídas pois a carga foi inferior a 0,60.

Embora a Tabela 3 apresente os valores do Alfa de Cronbach das variáveis e do coeficiente de spearman rho\_A abaixo de 0,7 para variáveis de OTI e RES, isso se

deu em função da exclusão das variáveis abaixo de 0,6 para atender a regra prática da literatura. Apesar disso a validade convergente do modelo para os constructos de primeira ordem esta sustentada porque tanto o coeficiente de confiabilidade composta quanto para variância média extraída, os valores estão acima dos limites esperados na literatura, ou seja, CR acima de 0,7 e a variância média extraída está acima de 0,5.

A validade discriminante está sustentada pelo critério de Fornell e Larcker (1981), que mostra a raiz quadrada da variância média extraída para cada constructo é maior do que a correlações entre os mesmos, também conforme a Tabela 3. Também é sustentada pelo critério de cargas cruzadas de Chin (1998) na Tabela 4, os indicadores possuem cargas fatoriais mais altas em suas respectivas variáveis latentes (os constructos).

**TABELA 3: VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LARCHER (1981) - CONSTRUCTOS DE PRIMEIRA ORDEM**

	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	Variância Média Extraída (AVE)	ACONF	ESP	OTI	RES	CRI	AMB
ACONF	4,111	0,685	0,853	0,859	0,891	0,580	<b>0,761</b>					
ESP	3,850	0,630	0,776	0,780	0,849	0,529	0,667	<b>0,728</b>				
OTI	3,600	0,538	0,681	0,689	0,825	0,611	0,422	0,501	<b>0,782</b>			
RES	3,727	0,519	0,608	0,611	0,792	0,559	0,321	0,403	0,511	<b>0,748</b>		
CRI	3,827	0,569	0,772	0,779	0,846	0,524	0,469	0,520	0,416	0,399	<b>0,724</b>	
AMB	3,211	0,828	0,889	0,933	0,906	0,583	-0,044	-0,082	-0,085	-0,099	0,068	<b>0,763</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: rho\_A: CR: Coeficiente de Confiabilidade; ACONF: Confiança; ESP: Esperança; OTI: Otimismo; RES: Resiliência; CRI: Criatividade; AMB: Ambivalência na relação entre líderes e liderados.

**TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS (CHIN, 1998)**

	ACONF	AMB	CRI	ESP	OTI	RES
ACONF1	<b>0,728</b>	-0,037	0,379	0,486	0,369	0,296
ACONF2	<b>0,780</b>	0,005	0,365	0,508	0,285	0,224
ACONF3	<b>0,816</b>	-0,046	0,374	0,554	0,373	0,241
ACONF4	<b>0,853</b>	-0,020	0,367	0,566	0,334	0,225
ACONF5	<b>0,696</b>	-0,078	0,299	0,431	0,318	0,215
ACONF6	<b>0,678</b>	-0,033	0,361	0,494	0,244	0,273
AMB1	-0,117	<b>0,838</b>	0,028	-0,113	-0,084	-0,083
AMB2	-0,031	<b>0,812</b>	0,036	-0,077	-0,020	-0,057
AMB3	0,072	<b>0,743</b>	0,088	0,018	-0,020	-0,037
AMB4	-0,011	<b>0,836</b>	0,065	-0,044	-0,131	-0,085
AMB5	-0,014	<b>0,627</b>	0,012	-0,010	0,025	-0,033
AMB6	-0,008	<b>0,804</b>	0,088	-0,044	-0,021	-0,067
AMB7	0,026	<b>0,654</b>	0,069	-0,039	-0,061	-0,104
CRI1	0,351	0,058	<b>0,775</b>	0,461	0,301	0,290
CRI2	0,351	-0,011	<b>0,740</b>	0,403	0,311	0,286
CRI3	0,219	0,071	<b>0,623</b>	0,236	0,287	0,326
CRI4	0,407	0,015	<b>0,704</b>	0,370	0,310	0,273
CRI5	0,349	0,119	<b>0,768</b>	0,382	0,300	0,284
ESP1	0,533	-0,027	0,353	<b>0,633</b>	0,256	0,242
ESP2	0,453	-0,075	0,377	<b>0,748</b>	0,417	0,367
ESP4	0,524	-0,092	0,381	<b>0,769</b>	0,435	0,276
ESP5	0,501	0,014	0,410	<b>0,746</b>	0,352	0,261
ESP6	0,416	-0,115	0,370	<b>0,735</b>	0,345	0,317
OTI1	0,275	0,012	0,259	0,296	<b>0,722</b>	0,412
OTI3	0,300	-0,076	0,359	0,352	<b>0,822</b>	0,456
OTI4	0,403	-0,124	0,351	0,508	<b>0,798</b>	0,340
RES4	0,235	-0,139	0,300	0,292	0,466	<b>0,774</b>
RES5	0,191	-0,049	0,289	0,255	0,351	<b>0,736</b>
RES6	0,292	-0,023	0,306	0,356	0,318	<b>0,732</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: ACONF: Confiança; ESP: Esperança; OTI: Otimismo; RES: Resiliência; CRI: Criatividade; AMB: Ambivalência na relação entre líderes e liderados.

#### 4.1.2 Constructos de Segunda Ordem

Conforme apresentado na Tabela 5, a validade é convergente para os constructos de segunda ordem, visto que os coeficientes de Alfa de Cronbach, correlação de Spearman ( $\rho_A$ ) e da Confiabilidade Composta estão acima de 0,700. Além disso, a Variância Média Extraída (AVE) está acima de 0,500 para todos. Dessa forma, a validade convergente também está sustentada para os constructos de segunda ordem.

Seguindo o critério de Fornell e Larcker (1981), é possível constatar pelo critério da raiz quadrada das variâncias médias extraídas (AVEs) de cada constructo ser maior do que a correlações entre os mesmos, que a validade discriminante está sustentada, conforme a Tabela 5.

**TABELA 5: VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER (1981) – CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM**

	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	Variância Média Extraída (AVE)	CPsy	CRI	AMB
CPsy	3,822	0,593	0,886	0,891	0,849	0,588	<b>0,767</b>		
CRI	3,827	0,569	0,772	0,779	0,846	0,524	0,592	<b>0,724</b>	
AMB	3,211	0,828	0,889	0,933	0,906	0,583	-0,089	0,120	<b>0,763</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: CPsy: Capital psicológico; CRI: Criatividade; AMB: Ambivalência na relação entre líderes e liderados.

## 4.2 VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

De acordo com a Tabela 6, no que se refere às relações entre o capital psicológico e a criatividade, as evidencias mostram que os colaboradores mais confiantes, resilientes, otimistas, esperançosos são mais criativos – portanto a hipótese (H1) foi suportada. A relação é positiva ( $\beta = 0,589$ ) e estatisticamente significativa ( $p\text{-valor} = 0,000$ ). Assim, colaboradores resilientes, confiantes, esperançosos e otimistas são mais criativos, ou seja, estes experimentam novas abordagens ao realizar o trabalho e são inventivo para superar barreiras (Coelho e Augusto, 2010).

Já a hipótese (H2) não foi suportada. Não há evidencias de que os colaboradores resilientes, confiantes, esperançosos e otimistas sejam menos perceptivos à ambivalência nas relações com os seus líderes ( $p\text{-valor} = 0,414$ ;  $\beta = -0,077$ ).

No que se refere à relação entre a ambivalência entre os líderes e liderados e a criatividade dos liderados, a hipótese (H3) foi suportada, pois é estatisticamente significativa (p-valor = 0,018) e a relação é positiva ( $\beta = 0,113$ ). Ou seja, colaboradores que às vezes acham que a relação de trabalho com o líder é muito boa, enquanto outras vezes não, ou também acreditam que o líder reconhece seu potencial, enquanto outras vezes não (Lee et al., 2019) são mais propensos a experimentar novas abordagens ao realizar o trabalho e são inventivos para superar barreiras (Coelho & Augusto, 2010).

A relação a hipótese (H4) - A ambivalência entre líderes e liderados medeia a relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados - não foi suportada (p-valor = 0,362) e ( $\beta = -0,009$ ). Ou seja, a percepção de comportamentos contraditórios dos líderes pelos liderados não recebe os efeitos entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados.

**TABELA 6: EFEITOS DIRETOS DO MODELO PROPOSTO**

	Hipóteses	Coeficiente estrutural ( $\beta$ )	Desvio Padrão	Valor - t	Valor - p	
	CPsy -> CRI	H1+	0,589	0,035	16,965	0,000
	CPsy -> AMB	H2-	-0,077	0,095	0,817	0,414
	AMB -> CRI	H3+	0,113	0,048	2,361	0,018
	CPsy -> AMB -> CRI	H4+	-0,009	0,010	0,912	0,362
	TAM -> CRI		-0,041	0,036	1,151	0,250
	TIPO -> CRI		0,055	0,04	1,395	0,163

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: CPsy: Capital Psicológico; CRI: Criatividade; AMB: Ambivalência. Dummy Gen 1 Mulheres; CPsy: Capital Psicológico; CRI: Criatividade; AMB: Ambivalência; TAM medido pelo faturamento anual da empresa com base nos critérios do BNDES: (1) Empresa de grande porte – faturamento acima de R\$ 4,8 milhões (n = 222); (0) Empresa de pequeno porte – faturamento até R\$ 4,8 milhões (n = 91); Tipo de empresa: (0) pública (n = 140); (1) privada (n = 313).

A hipótese (H5) – há diferenças no tocante ao gênero dos liderados na relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados mediada pela ambivalência entre líderes e liderados – não foi suportada, conforme mostrado na Tabela 7. O gênero apresentou relevância apenas na relação entre o capital psicológico e a

ambivalência. Ou seja, a relação entre o capital psicológico dos liderados e a ambivalência nas trocas entre líderes e liderados é estatisticamente significativa ( $p$ -valor = 0,046) e negativa ( $\beta$  = -0,319). Isso corresponde dizer que as funcionárias resilientes, confiantes, esperançosas e otimistas possuem menores percepções de ambivalência nas trocas entre líderes e liderados, enquanto os funcionários do sexo masculino são mais propensos às percepções ambivalentes na relação com os líderes.

**TABELA 7: EFEITO MODERADOR DO GÊNERO DOS LIDERADOS**

	Efeitos diretos e indiretos Original (Grupo <i>Dummy</i> Gen (1.0))	Efeitos diretos e indiretos Original (Grupo <i>Dummy</i> Ge (0.0))	Coefficientes estruturais diferença Original (Grupo <i>Dummy</i> _Gen (1.0) – Grupo <i>Dummy</i> Gen (0.0))	Valores-p da permutação
AMB -> CRI	0,073	0,142	-0,069	0,422
CPsy -> AMB	-0,228	0,091	-0,319	0,046
CPsy -> CRI	0,587	0,577	0,009	0,882
CPsy -> AMB -> CRI	-0,017	0,013	-0,030	0,073
TAM -> CRI	-0,028	-0,062	0,034	0,642
TIPO -> CRI	0,074	0,041	0,033	0,670

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: *Dummy* Gen 1 Mulheres; CPsy: Capital Psicológico; CRI: Criatividade; AMB: Ambivalência; TAM medido pelo faturamento anual da empresa com base nos critérios do BNDES: (1) Empresa de grande porte – faturamento acima de R\$ 4,8 milhões (n = 222); (0) Empresa de pequeno porte – faturamento até R\$ 4,8 milhões (n = 91); Tipo de empresa: (0) pública (n = 140); (1) privada (n = 313).

No que diz respeito às variáveis de controle, nem o porte da empresa – medido pelo critério de faturamento do BNDES – nem o tipo de empresa – se pública ou privada – interferem nas relações propostas no modelo desta pesquisa.

O poder de explicação das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, ou seja, o efeito na ambivalência ( $R^2$  = 0,006) é considerado pequeno enquanto o efeito na criatividade ( $R^2$  = 0,349) é considerado alto, segundo (Cohen, 1988).

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Retomando o objetivo desta pesquisa, que é examinar a relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados, mediada pela ambivalência nas relações entre líderes e liderados e moderada pelo gênero dos liderados, algumas reflexões emergem. Em uma primeira análise, os achados mostram que o capital psicológico influencia de forma positiva a criatividade. Ou seja, colaboradores resilientes, confiantes, esperançosos e otimistas se tornam mais criativos. O resultado deste estudo corrobora os estudos de (Cai, Lysova, Bossink, Khapova & Wang 2019; Rego, Sousa, Marques & Cunha 2012; e Sweetman et al., 2011).

Embora o capital psicológico não influencie a percepção de ambivalência nas trocas entre líderes e liderados, os resultados confirmam que a ambivalência entre o líder e o liderado tem relação positiva e estatisticamente significativa com a criatividade, corroborando os estudos de (Rothman, Pratt, Rees & Vogus, 2017; Fong, 2006). No exercício da liderança, a ambivalência pode ser usada como meio para a tomada de decisão diferenciada, adaptação e criatividade Rothman, Pratt, Rees & Vogus, (2017); Ashforth, Rogers, Pratt, & Pradies (2014), considerando que a inovação não ocorre sem a criatividade Kremer, Villamor, & Aguinis, (2019); Rego, Sousa, Marques, & Cunha, (2012). Assim, este estudo contribui com evidências que reforçam que o processo da inovação tem conexão com as práticas relacionais laborais diárias entre líderes e liderados.

Contudo, os resultados mostraram que colaboradores com capital psicológico e que vivenciam experiências de emoções ambivalentes em relação ao líder, não necessariamente são mais criativos. Ou seja, a ambivalência não tem um papel

mediador nessa relação. Uma possível explicação pode ser que mulheres reagem mais negativamente a competir com outras mulheres, em comparação competir com os homens, e mais negativamente do que os homens competindo com outros homens Lee, Kesebir, & Pillutla, (2016). Assim, as respostas da relação de ambivalência nas trocas entre líder e liderado podem não ser as mesmas quando se trata de pares do mesmo gênero.

A criatividade é vista como efeito positivo da ambivalência, porém existem fatores que podem desencadear a ambivalência negativa, que são orientadas pela inflexibilidade ou desengajamento (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus, 2017). Pesquisas futuras podem estudar a relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados mediada pela ambivalência dos líderes e liderados levando em conta a igualdade de gênero dos pares.

No tocante às diferenças no grupo de gênero dos liderados na relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados mediada pela ambivalência entre líderes e liderados, as evidências desse estudo mostram que as mulheres que têm capital psicológico não percebem a ambivalência no relacionamento com os líderes, corroborando as constatações da pesquisa de Chang e Raver (2019) feita no Canadá. Uma possível explicação é que o gênero feminino tem habilidades sociais para desenvolver atividades em conjunto, além de serem mais flexíveis no ambiente de trabalho (Cortes, & Pan, 2018). Já os homens são mais competitivos Eagly, Nater, Miller, Kaufmann, & Sczesny, (2019), com tendências a construírem relações de ambivalência emocional com seus pares (Chang & Raver, 2019).

Finalmente, as evidências indicam que o porte das organizações, nesta pesquisa medido pelo faturamento anual, não influenciam a criatividade dos liderados. Empresas pequenas e médias alcançam níveis elevados de flexibilidade e agilidade,

diferentemente das grandes empresas, que tendem a ter resistência às mudanças (Singh, Garg, & Deshmukh, 2010). É pouco provável que empresas de grande porte aceitem novas tecnologias e assimilem conhecimentos na mesma velocidade das micro e pequenas empresas (Valaei, Rezaei, & Ismail, 2017). Empresas menores realizam comunicações mais rápidas e suaves, o que pode facilitar a atenção dos gerentes Kanter,(1988), assim as chances de os liderados receberem apoio na implementação das ideias criativas por parte dos líderes são maiores (Gong, Zhou & Chang, 2013).

Para pequenas e médias empresas, a inovação, é uma forma de diferenciação e manutenção de vantagem competitiva (Ahluwalia, Mahto, & Walsh, 2017). Por outro lado, as grandes organizações são mais propensas a ser inovadoras pela maior capacidade financeira de contratar profissionais e trabalhadores qualificados, economias em escopo capaz de pulverizar o risco de insucesso, por fim também absorver os custos de inovação (Damanpour, 2010).

## Capítulo 6

### 6 CONCLUSÃO

Este estudo apresenta um modelo teórico para contribuir com a literatura de comportamento humano e organizacional, em particular, para a literatura de liderança, ao considerar o papel positivo da ambivalência nas relações entre líderes e liderados. Assim, apresenta um modelo que discute o papel moderador da ambivalência nas trocas entre líderes e liderados na relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados. Ao fazê-lo, o estudo lança luz sobre como as percepções das emoções dos liderados com capacidades positivas resilientes, confiantes, esperançosas e otimistas podem desencadear ações positivas como a criatividade dos colaboradores, seguindo a recomendação de Rothman, Pratt, Rees & Vogus (2017). Este estudo também contribui para área de gênero nas relações de trabalho, com evidências de que mulheres constroem relações com líderes de forma diferente dos homens.

Além disso, esse estudo também contribui para o campo de Gestão de Recursos Humanos ao mostrar um modelo parcimonioso que aborda uma combinação de preditores envolvendo a ambivalência nas relações entre líderes e liderados ainda não considerada nas pesquisas, seguindo as recomendações de Cai, Lysova, Bossink, Khapova & Wang (2019). O modelo proposto também contribui para discutir o papel mediador da ambivalência na troca entre líderes e liderados na relação entre o capital psicológico e a criatividade dos liderados. Ao fazer isso, contribui com uma pesquisa empírica para cobrir a lacuna abordando fatores mediadores na relação entre o capital psicológico e os resultados no local

de trabalho, conforme recomendado por Newman, Ucbasaran, Zhu e Hirst (2014).

A principal limitação desse estudo diz respeito à amostra ser não probabilística, impedindo a generalização dos resultados. Também não foi pesquisado as regiões dos respondentes.

Este estudo mostra que independente do porte da empresa, existe o potencial para o início do ciclo da inovação. A criatividade é afetada pela percepção de ambivalência nas trocas entre líder e liderado e também pelo capital psicológico dos liderados. Diante disso, pesquisas futuras podem ajudar a liderança das empresas, principalmente nas pequenas empresas a construir e validar possíveis caminhos na implantação das ideias criativas dos liderados. Também como estudos futuros pode ser considerado o papel moderador da raça e orientação sexual dos liderados nessas relações, bem como dos líderes, incluindo outros fatores sociodemográficos.

## REFERÊNCIAS

- Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101-117.
- Ahluwalia, S., Mahto, R. V., Walsh, S. T. (2017). Innovation in small firms: Does family vs. non-family matter? *Journal of Small Business Strategy*, 27(3), 39-49.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47.
- 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.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.
- Braiker, H. B., & Kelley, H. H. (1979). Conflict in the development of close relationships. *Social exchange in developing relationships*, 135, 168
- Brasil. Lei Complementar 123/2006, Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (MPE).
- Brooks, M. E., & Highhouse, S. (2006). Familiarity breeds ambivalence. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 105-113.
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization studies*, 25(3), 331-361.
- Cai, W., Lysova, E. I., Bossink, B. A., Khapova, S. N., & Wang, W. (2019). Psychological capital and self-reported employee creativity: The moderating role of supervisor support and job characteristics. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 30-41.
- Chang, X., & Raver, J. L. (2019). The Gendered Nature of Emotional Ambivalence Towards Coworkers and Its Relational Consequences. *Journal of Business and Psychology*, 1-22.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13, 426–438.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Psychology Press. New York.
- Cortes, P., & Pan, J. (2018). Occupation and gender. *The Oxford handbook of women and the economy*, 425-452.
- Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The leadership quarterly*, 25(4), 660-671.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Curado, C. (2018). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 79-90.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 25-38.
- de Souza Bido, D., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of US public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301.
- Expósito, A., Sanchis-Llopis, J. A. (2019). The relationship between types of innovation and SMEs performance: a multi-dimensional empirical assessment. *Eurasian Business Review*, 9(2), 115-135.

- Fong, C. T., & Tiedens, L. Z. (2002). Dueling experiences and dual ambivalences: Emotional and motivational ambivalence of women in high status positions. *Motivation and Emotion*, 26(1), 105-121.
- Fong, C. T. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016-1030.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 258-270.
- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443-482.
- Guarana, C. L., & Hernandez, M. (2015). Building sense out of situational complexity: The role of ambivalence in creating functional leadership processes. *Organizational Psychology Review*, 5, 50–73.
- Guarana, C. L., & Hernandez, M. (2016). Identified ambivalence: When cognitive conflicts can help individuals overcome cognitive traps. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 1013.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. *Bookman Companhia Ed.*
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership quarterly*, 20(4), 517-534.
- Hansen, J. A. (1992). Innovation, firm size, and firm age. *Small Business Economics*, 4(1), 37-44.
- Heunks, Felix J. "Innovation, creativity and success." *Small Business Economics* 10.3 (1998): 263-272.
- Hur, W. M., Moon, T., & Rhee, S. Y. (2016). Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 103-114.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? The *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.

- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93-131.
- Lee, S. Y., Kesebir, S., & Pillutla, M. M. (2016). Gender differences in response to competition with same-gender coworkers: A relational perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(6), 869.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2018). Feeling Ambivalent About Your Boss Hurts Your Performance Even More Than Disliking Them. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5. <Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=130449059&lang=pt-br&site=ehost-live> > acesso: 02 jan. 2020.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-member exchange (LMX) ambivalence and task performance: The cross-domain buffering role of social support. *Journal of Management*, 45(5), 1927-1957.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. doi:10.1002/job.373
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, and Bruce J. Avolio. (2007). "Psychological capital: Developing the human competitive edge." *Oxford university press*.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., Kumar, V. (2019). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62.
- McKenny, A. F., Short, J. C., & Payne, G. T. (2013). Using computer aided text analysis to elevate constructs: An illustration using psychological capital. *Organizational Research Methods*, 16, 152–184.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage Publications.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879.
- Khedhaouria, A., Gurău, C., & Torrès, O. (2015). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics, 44*(3), 485-504.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons, 62*(1), 65-74.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012c). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*, 429–437.
- Rothman, N. B., Pratt, M. G., Rees, L., & Vogus, T. J. (2017). Understanding the dual nature of ambivalence: Why and when ambivalence leads to good and bad outcomes. *Academy of Management Annals, 11*(1), 33-72.
- Rothman, N. B., & Melwani, S. (2017). Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders. *Academy of Management Review, 42*(2), 259-282.
- Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Göritz, A. S., Xin, K. R., De Cremer, D., & Van Dick, R. (2016). Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human Relations, 69*(12), 2224-2249.
- 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.
- Seeck, H., & Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(6), 913-944.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2010). The competitiveness of SMEs in a globalized economy. *Management Research Review, 33*(1), 54.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing, 68*, 69-79
- Sweetman, David, et al. "Relationship between positive psychological capital and creative performance." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 28.1 (2011): 4-13.

- Tang, Z., Dickson, P., Marino, L., Tang, J., & Powell, B. C. (2010). The value of organizational ambivalence for small and medium size enterprises in an uncertain world. *British Journal of Management*, 21(4), 809-828.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*.
- Valaei, N., Rezaei, S., & Ismail, W. K. W. (2017). Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 70, 224-233.
- Van Harreveld, F., Rutjens, B. T., Schneider, I. K., Nohlen, H. U., & Keskinis, K. (2014). In doubt and disorderly: Ambivalence promotes compensatory perceptions of order. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(4), 1666.
- Vernon, P. E. The nature-nurture problem in creativity. In: **Handbook of creativity**. Springer, Boston, MA, 1989, p. 93-110.
- Vogus, T. J., Rothman, N. B., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2014). The affective foundations of high-reliability organizing. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 592-596.
- Zou, X., & Ingram, P. (2013). The grand duality: Who sees competition within friendship, and how do they perform at work? *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 15730). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wang, P. Q., Kim, P. B., & Milne, S. (2017). Leader–member exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 125-143.

## APÊNDICE A – DETALHAMENTO DOS CONSTRUCTOS

TABELA 1

AUTORES	CONSTRUCTOS
Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge.	<b>ESPERANÇA</b>
	Se eu me encontrasse em apuros no trabalho, poderia pensar em várias maneiras para sair dessa situação.
	No momento, estou perseguindo energicamente meus objetivos de trabalho.
	Existem várias maneiras de contornar qualquer problema.
	No momento, me vejo tendo muito sucesso no trabalho.
	Posso pensar em muitas maneiras de alcançar minhas metas de trabalho atuais.
Neste momento, estou cumprindo as metas de trabalho que estabeleci para mim.	
Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge.	<b>OTIMISMO</b>
	Quando as coisas são incertas para mim no trabalho, geralmente espero o melhor.
	Se algo pode dar errado para mim no trabalho, vai dar.
	Sempre vejo o lado bom das coisas em relação ao meu trabalho.
	Estou otimista sobre o que vai acontecer comigo no futuro no que diz respeito ao trabalho.
	Neste trabalho, as coisas nunca funcionam do jeito que eu quero.
Lido com este trabalho seguindo os ditados 'há males que vêm para o bem' ou 'depois da tempestade vem a bonança' ou 'sempre há uma luz no fim do túnel'.	
Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital:	<b>RESILIÊNCIA</b>
	Quando tenho um contratempo no trabalho, tenho dificuldade em me recuperar, seguir em frente. Normalmente, lido com as dificuldades de uma forma ou de outra no trabalho.

Developing the human competitive edge.	Posso estar "por minha conta", por assim dizer, no trabalho, se for preciso.
	Normalmente, levo com calma as coisas estressantes no trabalho.
	Posso passar por momentos difíceis no trabalho porque já experimentei dificuldades antes.
	Sinto que posso lidar com muitas coisas ao mesmo tempo neste trabalho.
Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge.	<b>AUTOCONFIANÇA</b>
	Sinto-me confiante em analisar um problema de longo prazo para encontrar uma solução.
	Sinto-me confiante em representar minha área de trabalho em reuniões com a gerência.
	Sinto-me confiante em contribuir para as discussões sobre a estratégia da empresa.
	Sinto-me confiante em ajudar a definir metas/objetivos em minha área de trabalho.
	Sinto-me confiante em entrar em contato com pessoas de fora da empresa (por exemplo, fornecedores, clientes) para discutir problemas.
	Sinto-me confiante para apresentar informações a um grupo de colegas.
Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-member exchange (LMX) ambivalence and task performance: The cross-domain buffering role of social support. Journal of Management, 45(5), 1927-1957.	<b>AMBIVALÊNCIA</b>
	Às vezes eu acho que minha relação de trabalho com o meu gerente (meu superior) é muito boa, enquanto outras vezes não.
	Às vezes eu acho que o meu gerente (meu superior) entende meus problemas e necessidades, enquanto outras vezes não.
	Às vezes acho que meu gerente usaria seu poder para ajudar a resolver problemas em meu trabalho, enquanto outras vezes eu não.
	Às vezes eu acho que eu sei 'em que pé' está a situação como meu gerente (meu superior), enquanto outras vezes não.
	Às vezes eu acho que o meu gerente (meu superior) iria 'me socorrer' por sua conta, enquanto outras vezes não.
	Às vezes acho que meu gerente (meu superior) reconhece meu potencial, enquanto outras vezes não.
	Às vezes eu acho que poderia defender e justificar as decisões do meu gerente (meu superior) na sua ausência, enquanto outras vezes não.

Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. Journal of Service Research, 13, 426–438	<b>CRIATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS</b>
	Tento ser o mais criativo que posso no meu trabalho.
	Eu experimento novas abordagens ao realizar o meu trabalho.
	Quando se desenvolvem novas tendências, normalmente sou o primeiro a aderir a elas.
	Meu chefe sente que sou criativo ao realizar o meu trabalho.
No trabalho, sou inventivo em superar barreiras.	

## FIGURA 2 – QUESTIONÁRIO

Pesquisa: A relação entre o capital psicológico, o compofiamiento do líder e a criatividade do liderado nas organizações públicas e privadas

Olá,

Gostaria de convidá-lo(a) a participar desta pesquisa, parte da minha dissertação de Mestrado Profissional em Administração, do Centro de Estudos em Gestão de Pessoas e Organizações (CEGEPO), na FUCAPE Business School, em Vitória/ES.

Sua opinião é muito importante.

As respostas serão tratadas de forma sigilosa e anônima. Os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Muito obrigado por seu apoio!

Pedro Abdias Galvão Lyra - Mestrando em Administração na FUCAPE Business School E-mail: [pedroabdiasgalvao@gmail.com](mailto:pedroabdiasgalvao@gmail.com)

Professora Orientadora: Dr<sup>a</sup> Marcia

Juliana d'Angelo E-mail:

[marciadangelo@fucape.br](mailto:marciadangelo@fucape.br)

\*Obrigatório

1. Você aceita participar desta pesquisa? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Pergunta de controle:

1. Na organização onde trabalha (pública ou privada), você tem um superior a quem se reporta diariamente? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Pular para a seção 11 (Muito obrigado pela atenção. Contudo, o público-alvo desta pesquisa são os trabalhadores subordinados a outros gestores.

Na organização em que eu trabalho...

2. Sinto-me confiante em analisar um problema de longo prazo para encontrar uma solução. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

3. Sinto-me confiante em representar minha área de trabalho em reuniões com a gerência. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

4. Sinto-me confiante em contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

5. Sinto-me confiante em ajudar a definir metas/objetivos em minha área de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6. Sinto-me confiante em entrar em contato com pessoas de fora da organização (por exemplo, fornecedores, clientes) para discutir problemas. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7. Sinto-me confiante para apresentar informações a um grupo de colegas. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Se eu me encontrasse em apuros no trabalho, poderia pensar em várias maneiras para sair dessa situação. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9. No momento, estou perseguindo energicamente meus objetivos de trabalho.

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Existem várias maneiras de contornar qualquer problema. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. No momento, me vejo tendo muito sucesso no trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. Posso pensar em muitas maneiras de alcançar minhas metas de trabalho atuais. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Neste momento, estou cumprindo as metas de trabalho que estabeleci para mim. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Quando tenho um contratempo no trabalho, tenho dificuldade em me recuperar, seguir em frente. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. Normalmente, lido com as dificuldades no trabalho de uma maneira ou de outra \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Posso estar "por conta própria", por assim dizer, no trabalho, se for preciso. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo

- Concordo totalmente

17. Normalmente, levo com calma as coisas estressantes no trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. Posso passar por momentos difíceis no trabalho porque já experimentei dificuldades antes.

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20. Quando as coisas são incertas para mim no trabalho, geralmente espero o melhor. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21. Se algo pode dar errado para mim no trabalho, vai dar. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

22. Sempre vejo o lado bom das coisas em relação ao meu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23. Estou otimista sobre o que vai acontecer comigo no futuro no que diz respeito ao trabalho.

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

24. Neste trabalho, as coisas nunca funcionam do jeito que eu quero. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

25. Lido com este trabalho seguindo os ditados 'há males que vêm para o bem' OU 'depois da tempestade vem a bonança' OU 'sempre há uma luz no fim do túnel' \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

26. Tento ser o mais criativo que posso no meu trabalho \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

27. Eu experimento novas abordagens ao realizar o meu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

28. Quando se desenvolvem novas tendências, normalmente sou o primeiro a aderir a elas. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo

- Concordo totalmente

30. 29. Meu gestor (meu superior) sente que sou criativo ao realizar o meu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

30. No trabalho, sou inventivo (tenho o dom de inventar) em superar barreiras. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nas perguntas a seguir, por favor, informe o seu grau de discordância/concordância quanto aos pensamentos contraditórios na organização em que trabalha:

31. Às vezes, eu penso que minha relação de trabalho com o meu gestor (meu superior) é muito boa, enquanto outras vezes não. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

32. Às vezes, eu acho que o meu gestor (meu superior) entende meus problemas e necessidades, enquanto outras vezes não. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

34. 33. Às vezes, eu penso que meu gestor (meu superior) se empenharia (usaria seu poder) em me ajudar a resolver problemas no meu trabalho, enquanto outras vezes não. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo

- Concordo
- Concordo totalmente

34. Às vezes, eu penso que eu sei 'em que pé' está a situação como meu gestor (meu superior), enquanto outras vezes não. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

35. Às vezes, eu penso que o meu gestor (meu superior) 'me socorreria' por sua conta, enquanto outras vezes não. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

36. Às vezes, penso que meu gestor (meu superior) reconhece meu potencial, enquanto outras vezes não. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

37. Às vezes, eu acho que poderia defender e justificar as decisões do meu gestor (meu superior) na sua ausência, enquanto outras vezes não. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Outras perguntas sobre a organização onde trabalha:

39. Tipo \*

Marcar apenas uma oval.

- Pública Pular para a pergunta 40
- Privada Pular para a pergunta 43

Outras informações da instituição pública

40. Qual o seu vínculo com a administração pública? \*

Marcar apenas uma oval.

- Servidor efetivo (concurado)
- Servidor temporário (cargo em comissão ou função de confiança)
- Outros

41. Para qual esfera de governo você trabalha? \*

Marcar apenas uma oval.

- Federal
- Estadual
- Municipal

42. Qual é a sua área de vínculo com a administração pública? \*

Marcar apenas uma oval.

- Saúde
- Economia e finanças
- Educação Segurança
- Infraestrutura
- Cultura, turismo, esporte e lazer
- Agricultura e pecuária
- Social e direitos humanos
- Justiça
- Ciência & tecnologia
- Defesa
- Meio ambiente
- Minas e energia
- Relações exteriores
- Controle e fiscalização
- Outro:

Pular para a pergunta 47

Outras informações da organização privada

43. Qual o faturamento anual da organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Microempresa (ME) - Faturamento anual até R\$ 360 mil
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões
- Média Empresa – Entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões Grande Empresa – Acima de R\$ 300 milhões

44. Qual o setor de atuação da empresa em que você trabalha? \*

Marcar apenas uma oval.

- Indústria / Construção Pular para a pergunta 45
- Comércio / Serviços Pular para a pergunta 46

Porte da Organização (Indústria / Construção)

45. Indique o porte da organização em que você trabalha com base no número de empregados. \*

Marcar apenas uma oval.

- Até 19 empregados
- De 20 a 99 empregados
- De 100 a 499 empregados 500 ou mais empregados

Pular para a pergunta 47

Porte da Organização (Comércio / Serviços)

46. Indique o porte da organização em que você trabalha com base no número de empregados. \*

Marcar apenas uma oval.

- Até 9 empregados
- De 10 a 49 empregados
- De 50 a 99 empregados 100 ou mais empregados

Dados demográficos do respondente

47. 43. Qual o seu sexo? \*

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Intersexual

48. 44. Qual é o seu salário? \*

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 (um) salário mínimo (R\$ 1.045,00) Entre R\$1.045,00,00 a R\$ 5.225,00
- Entre R\$ 5.225,00 a R\$ 10.450,00
- Entre R\$ 10.450,00 a R\$ 15.675,00
- Entre R\$ 15.675,00 a R\$ 20.900,00
- Mais de R\$ 20.900,00

49. 45. Há quanto tempo trabalha na organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 9 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos Mais de 20 anos

50. 46. Idade \*

Marcar apenas uma oval.

- Até 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos Acima de 60 anos

51. 47. Escolaridade \*

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental Ensino médio
- Ensino superior (cursando ou completo) Pós-graduado (cursando ou completo)
- Mestrado ou Doutorado (cursando ou completo)

Muito obrigado pela atenção. Contudo, o público-alvo desta pesquisa são os trabalhadores subordinados a outros gestores.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Formulários