

Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura

José Augusto L. Figueiredo¹ 

Paula Chimenti² 

Flavia Cavazotte³ 

Daniel Abelha⁴ 

Resumo

Objetivo – Neste estudo, revisamos dez anos de pesquisas que investigaram as conexões entre liderança, criatividade e inovação (L-C/I). Nosso principal objetivo é realizar uma revisão sistemática da literatura para melhor compreender as associações entre liderança e inovação/criatividade, analisando o conhecimento até então desenvolvido para abordar os mecanismos pelos quais os dois fenômenos estão conectados.

Referencial teórico – Apresentamos e analisamos as definições conceituais dos três construtos envolvidos em nossa revisão – liderança, criatividade e inovação. Também destacamos brevemente as principais teorias e perspectivas da liderança, seus elementos-chave conceituais e sua interface com a criatividade/inovação.

Metodologia – Aplicamos uma combinação de metodologias sistemáticas e narrativas de revisão com bibliometria, sem precedentes em seu foco, profundidade e amplitude. Investigamos uma amostra de 2.724 artigos publicados sobre as interseções entre L-C/I, analisando em profundidade 113 artigos publicados nas 27 principais revistas de administração.

Resultados – Observamos um crescimento acelerado nas pesquisas sobre o tema. A maioria dos estudos aborda os efeitos da liderança na criatividade, ao passo que suas conexões com a inovação ainda precisam ser mais bem compreendidas. A liderança transformacional é a principal perspectiva dos pesquisadores, com o surgimento de estudos que aplicam abordagens da teoria da troca líder-membro (LMX, *leader-member exchange*), de empreendedorismo e de liderança positiva. Embora alguns mediadores e moderadores tenham sido explorados, permanece a necessidade de construir estruturas abrangentes capazes de lidar com a complexidade

1. UFRJ, COPPEAD Rio de Janeiro, Brasil

2. UFRJ, COPPEAD Rio de Janeiro, Brasil

3. PUC-Rio, IAG Rio de Janeiro, Brasil

4. FEA-USP, São Paulo, Brasil

Como citar:

Figueiredo, J. A. L., Chimenti, P., Cavazotte, F., Abelha, D. (2022). Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), p.66-91.

Recebimento:

12/03/2020

Aprovação:

14/05/2021

Editor responsável:

Prof. Dr. Pattanee Susomrith

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Reviewers:

Dr. Derek Glover;

Dr. Sethibe Tebogo;

Dr. Cem Tanova



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>

da questão. Os projetos de estudo transversais predominam e os poucos estudos experimentais dependem principalmente de amostras de alunos.

Implicações práticas e sociais da pesquisa – Discutimos as possibilidades e limitações do conhecimento atual, sintetizamos lacunas existentes na pesquisa e oferecemos orientação para expandir ainda mais as fronteiras do conhecimento. Contribuímos também para fomentar estudos mais sistemáticos que evitem redundâncias e proliferação desenfreada de construtos e promovam a robustez teórica e metodológica que a área merece.

Contribuições – O estudo aplica uma combinação de metodologias de revisão sistemática e narrativa com bibliometria, únicas em seu foco, profundidade e amplitude, oferecendo assim uma contribuição diferenciada e consolidando pesquisas com abordagens variadas, enquanto identifica lacunas para inspirar pesquisas futuras que podem trazer impulso no campo.

Palavras-chave – Liderança. Criatividade. Inovação. Revisão de literatura

I Introdução

As organizações estão preocupadas em melhorar seus processos e ofertas, mas também em encontrar oportunidades potenciais de avanços que fortaleçam e sustentem sua posição no mercado (Scheepers & Storm, 2019). O rápido desenvolvimento tecnológico e a intensa competição global tornaram as organizações cada vez mais dependentes da criatividade para sobreviver e prosperar (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Hennessey & Amabile, 2010; Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper, 2014). De acordo com Ismail, Malone e Van Geest (2015), a competição enfrentada por muitas empresas da *Fortune 500* não vem mais de regiões como a China ou a Índia, como nas décadas anteriores. Hoje, vem de crianças em garagens que aproveitam a tecnologia exponencialmente, em todos os lugares. Para enfrentar os desafios da disrupção e da competição, as empresas dependerão de lideranças eficazes, capazes de levar as pessoas a transformar e a adaptar produtos, serviços e processos de negócios em contextos voláteis, incertos, complexos e ambíguos (Narayandas & Moldoveanu, 2019).

Em revisões anteriores, a liderança foi rotineiramente avaliada como um importante antecedente da criatividade e da inovação, mas sua abordagem foi principalmente descritiva, apresentando resumos para permitir pesquisas futuras (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Anderson, Potočník & Zhou, 2014; Rank, Pace & Frese, 2004; Zhou & Shalley, 2003; Crossan & Apaydin, 2010; Zhou & Su, 2010). Em uma extremidade está a liderança, um fator determinante para a inovação produzida por indivíduos, equipes e organizações (Hughes, Lee, Tian, Newman & Legood, 2018), levando-os a alcançar vantagem competitiva

(Anderson et al., 2004; Zhou & Shalley, 2003), e um intrigante quebra-cabeça das ciências sociais (Antonakis, 2017). Na outra ponta está a inovação, amplamente considerada uma fonte crítica de vantagem competitiva e desempenho em um ambiente cada vez mais mutável (Sethibe & Steyn, 2016). No entanto, questões críticas permanecem sem resposta. Que tipo de liderança favorece a criatividade e a inovação? Como o comportamento dos líderes influencia esses dois processos? Quais são as principais conexões entre a liderança e a inovação que unem esses fenômenos distintos?

Neste estudo, revisamos dez anos de pesquisas que investigaram as conexões entre liderança, criatividade e inovação (L-C/I). Nosso principal objetivo é realizar uma revisão sistemática da literatura para melhor compreender as associações entre liderança e inovação/criatividade, analisando o conhecimento até então desenvolvido para abordar os mecanismos pelos quais os dois fenômenos estão conectados. Exploramos pesquisas desenvolvidas na última década nas áreas de gestão e administração de empresas, observando a evolução do volume de publicações durante o período, classificações de citações por periódicos, autores e afiliação ao país. Investigamos em mais detalhe os estudos publicados nas 27 principais revistas da área (Fischer, Dietz & Antonakis, 2017), enfatizando as principais teorias/perspectivas aplicadas por pesquisadores e as conexões observadas entre liderança e criatividade/inovação em distintos níveis de análise, bem como os principais mediadores e moderadores abordados. Também analisamos pesquisas existentes a partir de uma perspectiva metodológica, considerando desenhos de estudos e questões metodológicas.

O estudo aplica uma combinação de metodologias de revisão sistemática e narrativa com bibliometria, única em seu foco, profundidade e amplitude, oferecendo assim uma contribuição diferenciada e consolidando pesquisas com abordagens variadas, enquanto identifica lacunas para inspirar pesquisas futuras que podem trazer impulso no campo. Também discutimos as possibilidades e as limitações do conhecimento atual, sintetizamos lacunas existentes na pesquisa e oferecemos orientação para expandir ainda mais as fronteiras do conhecimento. Contribuímos também para fomentar estudos mais sistemáticos que evitem redundâncias e proliferação desenfreada de construtos e promovam a robustez teórica e metodológica que a área merece.

Na primeira seção, apresentamos e analisamos as definições conceituais para os três construtos envolvidos em nossa revisão – L-C/I. Também destacamos brevemente as principais teorias e perspectivas da liderança, seus principais elementos conceituais e sua interface com a criatividade/ inovação. Na segunda, apresentamos a abordagem metodológica aplicada em nossa revisão, nossa estratégia de coleta de dados, suas etapas e critérios. Os resultados são apresentados por meio de uma revisão narrativa acompanhada de avaliação crítica e discussão. Descrevemos o estágio atual da pesquisa sobre liderança e sua relação com C/I, destacando os autores mais citados na última década, bem como a distribuição geográfica das publicações, o volume de produção e as tendências. Em seguida, são identificadas medidas para avaliar C/I e suas diferentes formas. Por fim, são identificados os desenhos de estudo mais frequentes, dando especial atenção às questões metodológicas inerentes. Dessa forma, apresentamos sistematicamente observações que, além de mostrar oportunidades para pesquisas futuras, também podem acelerar a produção de novos conhecimentos com maior rigor teórico e metodológico.

2 Liderança, criatividade e inovação

A liderança é uma das funções mais relevantes da sociedade. É também um dos fenômenos mais examinados nas ciências sociais e de tal complexidade que ainda não existe uma definição específica e amplamente aceita (Antonakis & Day, 2017). Embora haja uma infinidade de definições e nenhum acordo entre os estudiosos, é importante adotar uma definição abrangente que apoie a base teórica deste artigo. Portanto, de acordo com Antonakis e Day (2017, p. 5):

Liderança é um processo formal ou informal enraizado contextualmente e que influencia o objetivo que ocorre entre um líder e um seguidor, grupos de seguidores ou instituições. A ciência da liderança é o estudo sistemático desse processo e de seus resultados, bem como de como esse processo depende dos traços e comportamentos do líder, das inferências do observador sobre as características do líder e das atribuições do observador em relação aos resultados da entidade liderada.

Revisões abrangentes da literatura sobre liderança foram apresentadas nos últimos anos. Lord, Day, Zaccaro, Avolio e Eagly (2017) revisaram a pesquisa de liderança publicada no *Journal of Applied Psychology* por um período de 99 anos (1917-2015), descrevendo em detalhes os aumentos dramáticos em sofisticação do campo ao longo dos anos, e a amplitude de conhecimento sobre tópicos como troca líder-membro e liderança de gênero, ética, abusiva, carismática e transformacional. Meuser et al. (2016) revisaram 864 artigos sobre liderança publicados em dez importantes periódicos ao longo de um período de 14 anos (2000-2013). Eles usaram a análise de rede gráfica para avaliar os ricos territórios teóricos do campo, mostrando que ele está pronto para uma pesquisa mais eficaz e unificada por meio da integração teórica.

Em seu estudo, Dinh et al. (2014) usaram uma estrutura orientada para o processo para revisar 752 artigos também publicados em dez periódicos ao longo de um período de 13 anos (2000-2012) sobre liderança. Os autores identificaram a liderança para a criatividade, a inovação e a mudança como uma categoria temática digna de nota que teve um crescimento significativo da pesquisa ao longo do período – e na qual as conceituações se espalharam por diferentes níveis de análise, ou seja, nos níveis de evento, individual, de diáde, de grupo e organizacional. Zhao e Li (2019) realizaram uma análise bibliométrica de estudos de liderança ao longo de 28 anos (1990-2017), usando ferramentas de software para codificar e organizar 2.115 artigos, representando visualmente as taxonomias de 56 tópicos de pesquisa de liderança popular. Eles também observaram uma tendência de aumento notável nos estudos que vinculam liderança à criatividade e pediram minuciosos estudos de revisão sobre as conexões entre liderança e criatividade. Gardner et al. (2020) observaram a evolução do campo com o surgimento de novos personagens, metodologias e teorias abrangendo

os últimos dez anos (2010-2019) em publicações no *The Leadership Quarterly*. Esses autores destacam que, embora as pesquisas no nicho de startups tenham surgido no período, mais atenção teórica e empírica deve ser dada à questão da inovação nos estudos de liderança, dado o seu impacto estratégico nos negócios.

A liderança parece desempenhar um papel fundamental em permitir a inovação como um processo e manter o impulso para a inovação como resultado nas empresas (Crossan & Apaydin, 2010) e os líderes parecem desempenhar um papel importante nos vários possíveis fatores contextuais que podem afetar processos criativos em equipe (Anderson et al., 2014; Harvey & Kou, 2013; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; CE Shalley & LL Gilson, 2004; Tierney, 2008). Portanto, antes de prosseguir, é importante definir e explicar as diferenças entre criatividade e inovação.

A criatividade se refere à produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou grupo de indivíduos trabalhando juntos (Madjar, Oldham & Pratt, 2002; Zhou & Shalley, 2003). Recentemente, Shin e Zhou (2007) ampliaram a definição de criatividade para produzir ideias novas e úteis sobre produtos, serviços, processos e procedimentos apresentados por um grupo de pessoas que trabalham em equipes. Como um processo social (Koseoglu, Liu & Shalley, 2017), a criatividade é considerada um determinante importante para as organizações inovarem, sobreviverem e prosperarem em um mercado competitivo e global (Zhou & Shalley, 2010).

A primeira definição de inovação foi elaborada por Schumpeter no final dos anos 1920 (Hansen & Wakonen, 1997). Embora ele tenha claramente posicionado sua definição de forma ampla em produtos, processos e modelos de negócios, os debates ainda proliferam sobre vários aspectos da inovação em si: sua necessidade e suficiência (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer & Neely, 2004), sua intencionalidade (Lansisalmi, Kivimaki, Aalto & Ruoronen, 2006), sua natureza benéfica (Camison-Zornoza, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres & Boronat-Navarro, 2004), sua implementação e difusão bem-sucedidas (Hobday, 2005; Klein & Knight, 2005). Desde seu lançamento, o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 46) tornou-se uma importante referência em estudos de inovação. Vários países e estudos adotaram suas recomendações para medir indicadores de inovação. Em sua terceira edição, o manual fornece a seguinte definição para o fenômeno: “uma inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing ou

um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas”.

Ao passo que a criatividade foi originalmente concebida como a geração de novas ideias, as inovações foram consideradas como a produção de ideias criativas no primeiro estágio e sua implementação no segundo estágio (C. E. Shalley & J. Zhou, 2008). No início, houve uma certa subordinação da criatividade como estágio de inovação. Em sua revisão, Anderson, Potočnik e Zhou (2014) propuseram uma definição no contexto de negócios que delimitou e integrou criatividade e inovação. No entanto, Hughes et al. (2018) recentemente afirmaram que tais definições apresentam limitações, por apresentarem criatividade e inovação para seus resultados e produtos, o que, segundo os autores, deixa de descrever a natureza de cada fenômeno e torna quase impossível diferenciá-los. Assim, Hughes et al. (2018, p. 551) apresentam uma nova definição que tenta discriminar melhor os dois processos:

A criatividade no local de trabalho diz respeito aos processos cognitivos e comportamentais aplicados na tentativa de gerar novas ideias. A inovação no local de trabalho diz respeito aos processos aplicados na tentativa de implementar novas ideias. Especificamente, a inovação envolve alguma combinação de identificação de problema/oportunidade, a introdução, adoção ou modificação de novas ideias pertinentes às necessidades organizacionais, a promoção dessas ideias e a implementação prática dessas ideias.

Embora haja um consenso de que dominar esses mecanismos seria extremamente positivo, ainda não se pode produzir, deliberada e consistentemente a liderança, a criatividade ou a inovação, mesmo quando muito desejados.

3 Estratégias de pesquisa e metodologia

Critérios preliminares

O objetivo desta revisão é uma visão geral abrangente e analítica, em vez de apenas uma consolidação empírica. Nossa visão era intencionalmente ampla e, de certa forma, isso nos levou a sacrificar a profundidade pela amplitude da literatura empírica. Portanto, para revisar a literatura atual, uma busca abrangente por estudos de liderança foi realizada pela primeira vez no Scopus, com o critério de

buscar apenas artigos publicados em periódicos em inglês considerando a identificação da palavra “liderança” em títulos, resumos e palavras-chave. Para tanto, optou-se pelo método bibliométrico como técnica para examinar o universo de uma década de publicações, considerando o período de janeiro de 2009 a dezembro de 2018, a fim de verificar os principais corpos teóricos que norteiam sua produção e principais cruzamentos com o tema criatividade e inovação.

O Scopus foi escolhido intencionalmente como base para a pesquisa, pois é o maior banco de dados de resumos revisados por pares e citações em periódicos científicos, livros e artigos de conferências. Além disso, ele oferece uma visão ampla de informações científicas globais e interdisciplinares, com conteúdo que inclui mais de 5 mil editores revisados por pares e selecionados por um conselho independente de revisão de conteúdo (<https://www.elsevier.com/solutions/scopus>).

Conjunto 1 – Uma década de liderança

O processamento inicial dos dados com a palavra-chave “liderança” resultou em 60.837 artigos trazendo a dimensão da pesquisa em liderança na última década.

Conjunto 2 – Ciências Sociais, Gestão Empresarial e Contabilidade e Psicologia

Considerando um segundo filtro, a busca foi delimitada aos campos de Ciências Sociais, Gestão Empresarial e Contabilidade e Psicologia, totalizando 37.058 artigos.

Conjunto 3 – Consulta

A terceira rodada usou uma consulta de pesquisa que identifica as interseções entre L-C/I para encontrar a matéria-prima para análise e revisão completas. Nessa etapa, foram identificados 2.757 artigos.

Conjunto 4 – Processo de limpeza

Da amostra de 2.757 artigos, foram identificados 33 artigos que não apresentavam todos os requisitos necessários para a continuidade do processo e precisavam ser excluídos. Encontramos, por exemplo, artigos que não continham os nomes dos autores, artigos duplicados, artigos que não estavam escritos em inglês e artigos não encontrados no portal de busca de seus respectivos periódicos. Ao final dessa etapa de limpeza, foi alcançada uma amostra de 2.724 artigos.

Conjunto 5 – 27 principais periódicos

A quinta filtragem teve como objetivo tornar a revisão sistemática viável e bem focada. Nesse sentido, foram seguidos os critérios mais recentes (Tabela 1) de escolha de periódicos para revisão sistemática em estudos de liderança (Fischer et al., 2017) com foco em periódicos com os maiores fatores de impacto nos últimos cinco anos, que foram os seguintes:

Após essa etapa, atingiu-se uma amostra de 124 artigos (Conjunto 5).

Tabela 1

Conjunto 5 e principais periódicos

27 principais periódicos (Fischer, Dietz & Antonakis, 2017)	
1. Academy of Management Journal	15. Human Resource Management Review
2. Journal of Management	16. Journal of Occupational and Organizational Psychology
3. Journal of Applied Psychology	17. Research in Organizational Behavior
4. Administrative Science Quarterly	18. Management Science
5. Organization Science	19. Human Relations
6. Personnel Psychology	20. Academy of Management Learning & Education
7. Journal of International Business Studies	21. Management and Organization Review
8. Strategic Management Journal	22. Group and Organization Management
9. Journal of Management Studies	23. Human Resource Management Journal
10. International Journal of Management Reviews	24. Human Resource Management
11. Academy of Management Perspectives	25. The Leadership Quarterly
12. Journal of Organizational Behavior	26. Journal of Leadership and Organizational Studies
13. Organizational Behavior and Human Decision Processes	27. Journal of Managerial Psychology
14. Organization Studies	

Conjunto final

Nessa etapa final, os 124 artigos foram baixados manualmente e, após uma revisão detalhada, dada a pluralidade de significados incorporados ao termo “inovação” (Crossan & Apaydin, 2010), foi identificada a necessidade de uma nova limpeza final. Foram encontrados 11 artigos em que o objeto de pesquisa estava fora da liderança interpessoal. Havia, por exemplo, vários artigos que tratavam de marcas e produtos inovadores que lideram os mercados, perspectivas de produtos patenteados, inovação aberta com foco em produto e inovação em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Assim, a amostra final de 113 artigos (Anexo A) foi alcançada e analisada detalhadamente.

É relevante notar que, entre os 113 artigos revisados, 46 também foram analisados por Hughes et al. (2018) em um recente trabalho de revisão publicado pelo *The Leadership Quarterly*. Observando que os critérios e caminhos percorridos para reunir e selecionar a literatura existente foram diferentes, várias publicações em nossas amostras se sobrepõem, indicando consistência entre as abordagens.

A Figura 1 ilustra o macroprocesso metodológico aplicado para chegar aos 113 artigos que compõem a amostra desta pesquisa.

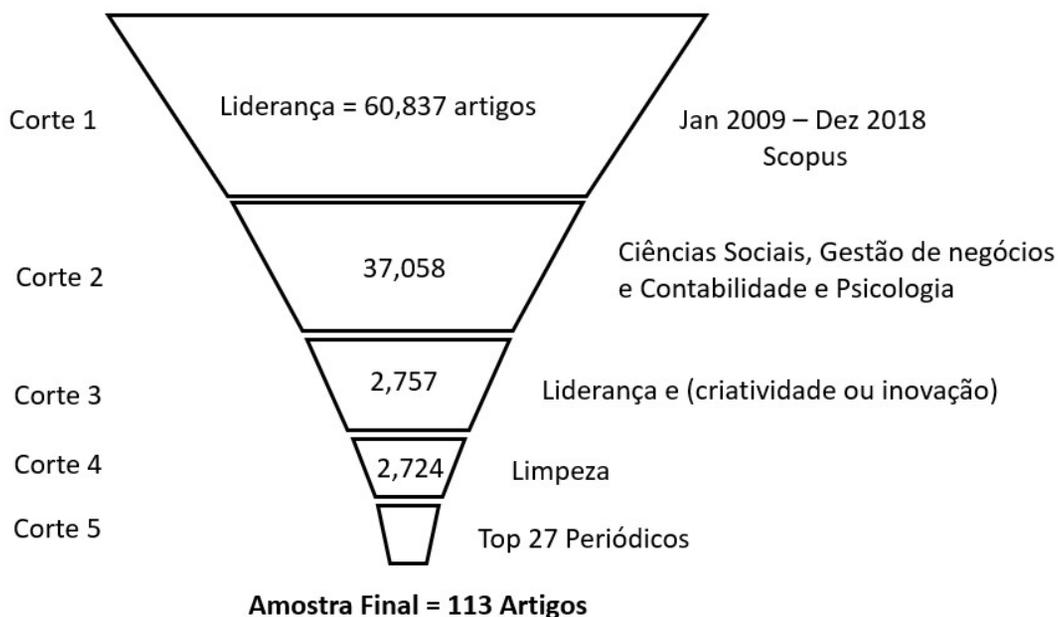


Figura 1. Processo metodológico utilizado e etapas (conjuntos) realizadas durante o processo de pesquisa.

4 Descobertas e discussão

Iniciamos esta seção apresentando as fronteiras do campo, a evolução da pesquisa na última década, bem como os autores e periódicos mais importantes que impulsionam o conhecimento na área. Em seguida, passamos a identificar as principais variáveis dependentes, discutindo a ênfase relativa na criatividade e na inovação entre os estudos. O terceiro tópico são as perspectivas de liderança, onde as diferentes classificações de liderança são analisadas em termos de sua influência na criatividade e na inovação. Em seguida, apresentamos os métodos associados a essa linha de pesquisa. A seção termina com uma análise dos mediadores e moderadores abordados na literatura.

4.1 Fronteiras

Vistas separadamente, a liderança e a inovação são campos muito amplos da pesquisa científica. Embora a inovação-criatividade seja considerada a fronteira para o sucesso e a sobrevivência dos negócios, é intrigante descobrir que apenas 7,35% das pesquisas globais focam na fusão de liderança e inovação-criatividade. Comparativamente, descobrimos que a publicação de pesquisas sobre L-C/I acelerou seu crescimento nos últimos 10 anos (134% em 2009-2018), mais rápido do que a pesquisa geral de liderança isoladamente (93% em 2009 e 2018). Isso

pode sinalizar a tendência crescente dos pesquisadores em compreender melhor a tríade liderança e criatividade-inovação, que se mostra crucial no ambiente de negócios. A Figura 2 apresenta uma comparação entre o crescimento absoluto das publicações e seus respectivos percentuais. O crescimento significativo na pesquisa de liderança e

inovação-criatividade ao longo da última década pode ser confirmado pela curva de porcentagem.

A Tabela 2 relaciona os autores mais citados na amostra, que, por exemplo, mostra um aumento nas citações dos autores Zhang e Bartol (2010) (mais citados no ranking) entre 2016 e 2018 (crescimento de 54%).

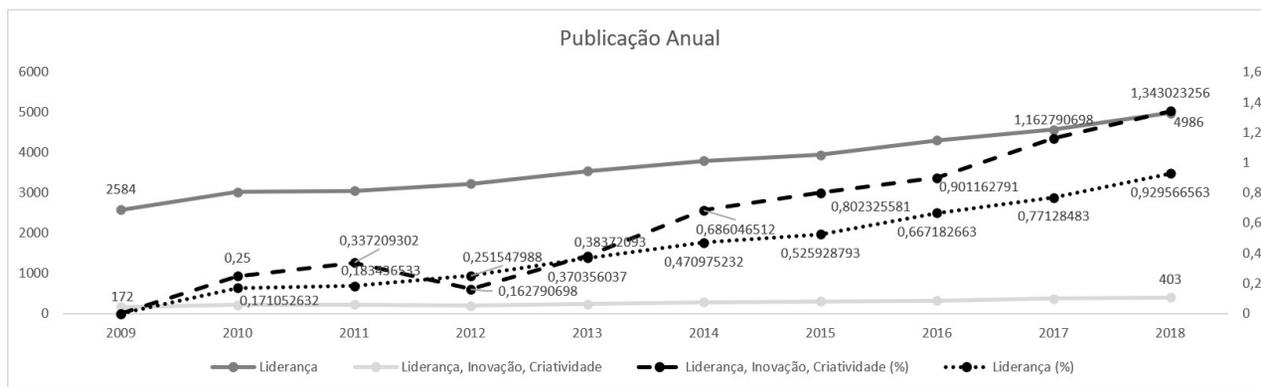


Figura 2. Evolução do volume de publicação anual - Uma análise comparativa entre Liderança versus Liderança e Inovação/Criatividade.

Tabela 2
Os autores mais citados na amostra

	Título	Periódico	Autores	Citações	FWCI
1	Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement	Academy of Management Journal	Zhang X.; Bartol, K. M.	820	35,93
2	A Multi-dimensional Framework Of Organizational Innovation: A Systematic Review Of The Literature	Journal of Management Studies	Crossan, M. M.; Apaydin, M.	753	20,07
3	Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-efficacy	Academy of Management Journal	Gong, Y.; Huang, J.; Farh, J.	579	21,27
4	Explaining The Heterogeneity Of The Leadership-innovation Relationship: Ambidextrous Leadership	The Leadership Quarterly	Rosing, K.; Frese, M.; Bausch, A.	256	6,82
5	Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism	The Leadership Quarterly	Jansen, J. J. P.; Vera, D.; Crossan, M.	251	8,95
6	Creative Self-efficacy Development And Creative Performance Over Time	Journal of Applied Psychology	Tierney, P.; Farmer, S. M.	222	5,65
7	The Bright-side And The Dark-side Of Ceo Personality: Examining Core Self-evaluations, Narcissism, Transformational Leadership, And Strategic Influence	Journal of Applied Psychology	Resick, C. J.; Whitman, D. S.; Weingarden, S. M.; Hiller, N. J.	202	3,35
8	Cognitive Team Diversity And Individual Team Member Creativity: A Cross-level Interaction	Academy of Management Journal	Shin, S. J.; Kim, T.; Lee, J.; Bian, L.	199	13,41
9	The Dark Side Of Leadership: A Three-level Investigation Of The Cascading Effect Of Abusive Supervision On Employee Creativity	Academy of Management Journal	Liu, D.; Liao, H.; Loi, R.	189	10,29

Nota: Ranking de citações (113 artigos finais de amostra) e Scopus Field-Weighted Citation Impact (FWCI). “Citações” considera a soma das citações anuais de 2009 a 2018.



Tabela 2
Continued...

	Título	Periódico	Autores	Citações	FWCI
10	Management Innovation And Leadership: The Moderating Role Of Organizational Size	Journal of Management Studies	Vaccaro, I. G.; Jansen, J. J. P.; Vandenbosch, F. A. J.; Volberda, H. W.	179	11,95
11	Rotating Leadership And Collaborative Innovation: Recombination Processes In Symbiotic Relationships	Administrative Science Quarterly	Davis, J. P.; Eisenhardt, K. M.	176	7,47
12	Complexity Leadership In Bureaucratic Forms Of Organizing: A Meso Model	The Leadership Quarterly	Uhl-bien, M.; Marion, R.	154	6,04
13	Servant Leadership And Serving Culture: Influence On Individual And Unit Performance	Academy of Management Journal	Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Liao, C.; Meuser, J. D.	145	11,63
14	When Does Benevolent Leadership Lead To Creativity? The Moderating Role Of Creative Role Identity And Job Autonomy	Journal of Organizational Behavior	Wang, A.; Cheng, B.	128	4,86
15	A Social Identity Perspective On Leadership And Employee Creativity	Journal of Organizational Behavior	Hirst, G.; Vandick, R.; Vanknippenberg, D.	122	3,49
16	Transformational Leadership And Follower Creativity: The Moderating Effects Of Identification With Leader And Organizational Climate	Human Relations	Wang, P.; Rode, J. C.	118	6,35
17	Leadership, Creative Problem-solving Capacity, And Creative Performance: The Importance Of Knowledge Sharing	Human Resource Management	Carmeli, A.; Gelbard, R.; Reiter-Palmon, R.	95	5,88
18	Leadership Behaviors And Group Creativity In Chinese Organizations: The Role Of Group Processes	The Leadership Quarterly	Zhang, A. Y.; Tsui, A. S.; Wang, D. X.	94	3,61
19	Contextual Inhibitors Of Employee Creativity In Organizations: The Insulating Role Of Creative Ability	Group and Organization Management	Choi, J. N.; Anderson, T. A.; Veillette, A.	87	2,28
20	Empowerment And Creativity: A Cross-level Investigation	The Leadership Quarterly	Sun, L.; Zhang, Z.; Qi, J.; Chen, Z. X.	81	5,90

Nota: Ranking de citações (113 artigos finais de amostra) e Scopus Field-Weighted Citation Impact (FWCI). "Citações" considera a soma das citações anuais de 2009 a 2018.

Isso pode revelar um aumento significativo no interesse em pesquisas sobre interfaces entre LC/I, tendo em vista que a inovação tem sido reivindicada como uma parte essencial do sucesso do novo empreendimento (Baron & Tang, 2011), a liderança é um fator determinante para o inovação de indivíduos, equipes e organizações (Hughes et al., 2018) e é uma parte vital da resolução de quebra-cabeças de ciências sociais (Antonakis, 2017), levando as organizações a demonstrar vantagem competitiva (Anderson et al., 2004; Zhou & Shalley, 2003).

Na Tabela 3, destacamos os resultados dos principais periódicos, autores e países para as duas categorias ou filtros que foram usados para estruturar a pesquisa: L-C/I (conjunto 3) e os 27 principais periódicos (conjunto 5). Em termos de países, apesar do rápido crescimento da pesquisa nos países do Leste, os Estados Unidos ainda lideram em ambas as categorias. Na primeira categoria, na qual buscamos focar a liderança geral em pesquisa, criatividade-inovação, a China ocupa o quarto lugar e,

nos 27 periódicos mais importantes, a China sobe para a segunda posição. Na mesma direção, mas de forma mais tímida, a Holanda também sobe no ranking. E, na direção oposta, o Reino Unido e o Canadá perdem posições nas duas categorias. Considerando os autores, buscou-se destacar Mumford, M. D., que está presente em ambas as categorias e assumiu a liderança do ranking na categoria de periódicos de maior impacto. Também merecedor de deferência, Carmeli, A. aparece em ambas as categorias. Quanto aos periódicos, destacamos a presença do *The Leadership Quarterly* em posição de destaque em ambos os grupos.

4.2 Variáveis dependentes

Apesar de suas diferentes abordagens teóricas, os estudos na amostra dos 20 principais periódicos têm uma peculiaridade interessante a ser observada. A grande maioria desses trabalhos enfoca a criatividade do funcionário como uma variável dependente dos principais estilos de liderança

Tabela 3
Resultados de principais periódicos, autores e países

Liderança, Inovação, Criatividade (Conjunto 3)			Principais 27 (Conjunto 5)		
Periódicos	Autores	Países	Periódicos	Autores	Países
1 Leadership and Organization Development Journal	Denning, S.	EUA	The Leadership Quarterly	Mumford, M. D.	EUA
2 Journal of Business Research	Kantabutra, S.	Reino Unido	Journal of Applied Psychology	Jansen, J. P.	China
3 Journal of Leadership Studies	Carmeli, A.	Austrália	Journal of Leadership and Organizational Studies	Wang, P.	Austrália
4 Strategy and Leadership	Daly, A.J.	China	Journal of Organizational Behavior	Carmeli, A.	Holanda
5 The Leadership Quarterly	Mumford, M. D.	Canadá	Journal of Occupational and Organizational Psychology	Zhou, J.	Alemanha
6 Sustainability Switzerland	Bleich, M. R.	Holanda	Journal of Managerial Psychology	-	Hong Kong
7 Journal of Product Innovation Management	Boerner, S.	Alemanha	Academy of Management Journal	-	Taiwan
8 Research Technology Management	Dhar, R.L.	Índia	Group and Organization Management	-	Canadá
9 Academic Medicine	Dovey, K.	Espanha	Human Resource Management	-	Reino Unido
10 Journal of Higher Education Policy and Management	Gu, J.	Coreia do Sul	Human Relations	-	Israel

Nota: Ranking de 10 principais em maior volume de publicações: por periódicos, autores e afiliação do país (autor correspondente) entre liderança e inovação/criatividade (conjunto 3) e principais 27 de liderança e inovação/criatividade (conjunto 5). Quanto ao conjunto 5 (113 artigos da amostra final), não foi possível apresentar a classificação dos autores a partir do sexto lugar, pois há vários autores com o mesmo número de publicações. Assim, a apresentação de qualquer nome de forma isolada seria injusta.

a seguir: liderança empoderadora, transformacional, abusiva e servidora. E a inovação como variável dependente só é abordada nos trabalhos de Crossan e Apaydin (2010) por meio de sua revisão sistemática e em Vaccaro, Jansen, van den Bosch e Volberda (2012), que nos trazem o papel moderador do tamanho da organização.

No geral, as descobertas em termos de foco das variáveis dependentes estão bem distribuídas entre inovação ou criatividade, ou ambas. Variações relevantes foram encontradas quando comparadas a outras revisões sistemáticas da literatura cobrindo aproximadamente o mesmo período. De acordo com Hughes et al. (2018), em uma amostra de 195 artigos, 32% das publicações consideraram a inovação como variável dependente, 47% a criatividade e 21% em ambas. Em nossa amostra mais focada (N = 113), encontramos inovação representando 42,5% dos artigos, criatividade com 43,4% e ambas com 14,1%. Pode-se notar que apesar do crescimento do trabalho de inovação, o foco ainda está na criatividade. Os seguintes argumentos podem ser inferidos a partir disso. Em primeiro lugar, a maior parte do conhecimento desenvolvido até agora concentra-se na criatividade, oferecendo, portanto, uma visão apenas sobre o impacto

da liderança no processo de geração de ideias originais e úteis. Em segundo, há uma série de escalas facilmente acessíveis para medir a criatividade, o que pode explicar por que os pesquisadores se concentraram mais na criatividade do que na inovação.

Talvez o ligeiro crescimento do trabalho de inovação observado seja justificado pelo amplo leque de definições que a inovação apresenta, bem como pela real necessidade prática que os seus resultados oferecem. No entanto, mesmo com as advertências emitidas por Hughes et al. (2018) e Rank et al. (2004), pesquisas relevantes ainda não capturaram as diferenças sutis entre criatividade e inovação. Como destacam Anderson et al. (2014, p. 1299), a criatividade e a inovação estão relacionadas, mas “não são de forma alguma idênticas”.

4.3 Perspectivas de liderança

Também procuramos analisar as principais teorias e perspectivas de liderança que foram examinadas como preditores de criatividade e inovação. Dentre as principais perspectivas de liderança identificadas nos artigos (N = 78), a supremacia da liderança Transformacional foi encontrada em 44% das obras, 10% para liderança empoderadora,

ocupando a segunda posição, 8% para LMX, 6% para transacional, a liderança benevolente surgiu em 5% das obras, e a servidora apareceu em apenas duas obras (3%). Outras revisões sistemáticas da literatura cobrindo aproximadamente o mesmo período não mostram uma variação relevante, exceto para a emergência de liderança benevolente (Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün & Scandura, 2017; Lu, Li, Leung, Savani & Morris, 2018; Wang, Rode, Shi, Luo & Chen, 2013; Wang, Xue & Su, 2010). Tal desenvolvimento pode ser correlacionado com o crescimento da liderança e da pesquisa em inovação e criatividade nos países orientais (Tabela 3), onde essa teoria foi mais estudada por razões culturais.

Outras teorias de liderança também surgiram nos trabalhos de inovação e criatividade: por exemplo, liderança implícita (Offermann & Coats, 2018); inclusiva (Randel et al., 2018); carismática, ideológica ou pragmática – CIP (Griffith et al., 2018); troca líder-equipe – LTE (Friedrich, Griffith & Mumford, 2016); aversiva (Choi, Anderson & Veillette, 2009); transferência heurística do líder – LHT (McMahon & Ford, 2013); liderança de abrangência de limites – BSL (Salem, Van Quaquebeke & Besiou, 2018; e temporal (Chen & Nadkarni, 2017).

A força, a diversidade e a expansão da pesquisa com novas variáveis de liderança como antecedentes da criatividade e inovação parecem claras. Pode-se inferir que há um interesse crescente em liderança empoderadora e LMX, mas pouco interesse em liderança autêntica (dois artigos apenas, 0,8%) e compartilhada (um artigo) quando se trata de criatividade e inovação. A partir da observação das correlações entre as variáveis de liderança e os resultados, as teorias de liderança (por exemplo, transformacional, empoderadora e LMX) parecem estar associadas à criatividade e à inovação, mas também há alta variabilidade na força dos efeitos observados. Além disso, ainda não sabemos o suficiente sobre a importância relativa desses diferentes comportamentos do líder ou de seus efeitos combinados nos resultados.

4.4 Desenho de estudo

Outras características analisadas entre os artigos foram o desenho de estudo, a abordagem metodológica e a unidade de análise. Esta seção foi dividida em duas partes para focar o trabalho empírico e teórico (incluindo revisões e meta-análise) separadamente. Primeiramente, a Tabela 4 apresenta uma síntese dos trabalhos empíricos.

Posteriormente, a Tabela 5 apresenta estudos teóricos, revisões de literatura narrativa e meta-análises.

A liderança capaz de produzir criatividade e inovação exige a demonstração de que os líderes podem influenciar direta ou indiretamente suas equipes e organizações. Ou seja, o comportamento do líder pode influenciar a inovação-criatividade diretamente ou por meio de alguns mecanismos de mediação que avaliaremos logo em seguida. Após análise detalhada da literatura, porém, observou-se que a desejada relação causa-efeito que explicaria o fenômeno está ausente na maioria dos estudos. Quase metade dos artigos em nossa amostra (48%, N = 54) aplicou desenhos transversais nos quais todas as variáveis de estudo foram medidas ao mesmo tempo, enfatizando os desafios gerais enfrentados na pesquisa sobre liderança. Conforme apontado por Hughes et al. (2018), o projeto transversal típico em estudos de liderança de inovação e criatividade provavelmente produzirá estimativas tendenciosas de efeitos causais. Projetos transversais não são capazes de fornecer estimativas robustas de efeitos causais devido ao viés de endogeneidade (ver detalhes em Antonakis et al., 2010; Antonakis et al., 2014; Fischer et al., 2017; Hamilton e Nickerson, 2003). A endogeneidade ocorre quando as estimativas dos parâmetros para o efeito entre duas variáveis não podem ser interpretadas devido a vieses causados pela simultaneidade, efeitos de métodos comuns, variáveis omitidas, entre outros. Resultados tendenciosos podem gerar conclusões incorretas sobre a veracidade das relações sob escrutínio.

Antonakis et al. (2010, 2014) e Fischer et al. (2017) argumentam que, a fim de promover o desenvolvimento do conhecimento na pesquisa sobre liderança, o viés de endogeneidade deve ser combatido e estimativas significativas de relacionamentos casuais fornecidas por meio de abordagens experimentais e o uso de variáveis instrumentais. Variáveis instrumentais são preditores exógenos que influenciam, mas não são influenciados por um modelo preditivo endógeno (Antonakis et al., 2010). Autores como Hughes et al. (2018) defendem fortemente o uso de variáveis instrumentais ao examinar modelos de processos causais em estudos de campo transversais ou longitudinais. Infelizmente, em nosso estudo, não foram encontrados artigos que utilizassem variáveis instrumentais, o que sugere certo desconhecimento ou indiferença em relação às melhores práticas na área.

Apenas cinco artigos foram encontrados considerando abordagens experimentais, o que é um volume bastante modesto e revela uma oportunidade para pesquisas

Tabela 4
Síntese de trabalhos empíricos

Desenho de estudo	Unidade de análise	Líderes	Autores
Transversal	Individual	Líderes Seniores	Matzler, K., Bauer, F. A., & Mooradian, T. A. (2015); Rogelberg, S. G., Justice, L., Braddy, P. W., Paustian-Underdahl, S. C., Heggestad, E., Shanoek, L., ... Fleenor, J. W. (2013)
		Gestores	Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015); Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013); Gupta, V., & Singh, S. (2015); Hirst, G., van Dick, R., & van Knippenberg, D. (2009); Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014); Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014); Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010); Pundt, A. (2015); Salem, M., Van Quaquebeke, N., & Besiou, M. (2018); Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2018); Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017)
		Supervisores	Choi, J. N., Anderson, T. A., & Veillette, A. (2009); Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015); Lin, B., Mainemelis, C., & Kark, R. (2016); Madrid, H. P., Tortterdell, P., Niven, K., & Barros, E. (2016); McMahon, S. R., & Ford, C. M. (2013); Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015); Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009); Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013); Wang, A., & Cheng, B. (2010); Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010); Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014)
		Estudantes	Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2016)
	Multinível	CEO	Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., McDonough, E. F., Hu, B., & Zhang, A. (2016)
		Gestores	Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010); Do, H., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2018); Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017); Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013)
		Supervisores	Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016); Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z.-X., & Li, C. (2017); Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017); Li, E., Yu, K. F., Yang, J., Qi, Z., & Fu, J. H. ying. (2014); Shim, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012); Sun, L., Zhang, Z., Qi, J., & Xiong, Z. (2012); Venkataramani, V., Richter, A. W., & Clarke, R. (2014); Wang, P., & Zhu, W. (2015); Wang, P., Rode, J. C., & Wang, P. (2010); Zhou, Q. I. N., Hirst, G., & Shipton, H. (2011)
		Estudantes	Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2016)
		CEO	Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010)
	Organizacional	Líderes Seniores	Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009); Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012); Wang, F., Yin, H., & Zhou, Z. (2012)
		Gestores	Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012); Osborn, R. N., & Marion, R. (2009)
		Gestores	Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018); Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., & Lee, C. (2016); Yan, A., Tsui, A. S., & Xu, D. (2011)
		Supervisores	Mitchell, R., Parker, V., Giles, M., Joyce, P., & Chiang, V. (2012); Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018); Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014)
Transversal Quali e Quanti	Individual	Supervisores	Lewis, M. W., Keller, J., Smith, W. K., Ingram, A., & Miron-Spektor, E. (2018)
		Continua	
		Conclusão	
Experimental	Individual	Estudantes	Griffith, J. A., Gibson, C., Medeiros, K., MacDougall, A., Hardy, J., & Mumford, M. D. (2018); Vessey, W. B., Barrett, J., & Mumford, M. D. (2011); Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013)
		Equipe	Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015); Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016)

Nota: Resumo de análise de trabalhos empíricos de desenho de estudo, unidade de análise, líderes e respectivos autores (N = 92)



Tabela 4
Continued...

Desenho de estudo	Unidade de análise	Líderes	Autores
Longitudinal	Individual	Supervisor	Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011)
	Individual	Estudantes	Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018)
Qualitativo	Multinível	Supervisor	Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011)
	Organizacional	n/a	Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C., & Hibbert, P. (2011)
Tempo	Equipe	CEO	Gupta, V. K., Han, S., Nanda, V., & Silveri, S. (Dino). (2018); Leih, S., & Teece, D. (2016); Makri, M., & Scandura, T. A. (2010)
		Líderes Seniores	Knight, E., & Paroutis, S. (2017)
	Individual	Supervisor	Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016)
		CEO	Strubler, D. C., & Redekop, B. W. (2010)
	Organizacional	Acadêmicos	Weber, J. M. (2012)
		n/a	Carroll, B. J., Parker, P., & Inkson, K. (2010)
	Individual	Líderes Seniores	Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011); Seifried, C., & Katz, M. (2015)
		Gestores	Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014); Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012); Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016)
	Multinível	Supervisor	Gevers, J., & Demerouti, E. (2013); Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009); Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018); Zhang, X., & Zhou, J. (2014)
		Gestores	Chen, J., & Nadkarni, S. (2017)
Equipe	Supervisor	Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012)	
	Líderes Seniores	Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013); Li, R., Wang, H., & Huang, M. (2018); Lu, L., Li, F., Leung, K., Savani, K., & Morris, M. W. (2018); Pan, J., Liu, S., Ma, B., & Qu, Z. (2018); Zhao, H. H., Seibert, S. E., Taylor, M. S., Lee, C., & Lam, W. (2016)	
Organizacional	Líderes Seniores	Shi, W., Pathak, S., Song, L. J., & Hoskisson, R. E. (2018)	
	Gestores	Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016)	
Equipe	Supervisor	Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018); Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018)	

Nota: Resumo de análise de trabalhos empíricos de desenho de estudo, unidade de análise, líderes e respectivos autores (N = 92)

Tabela 5
Obras não empíricas

Teórica	Individual	Líderes Seniores	Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017)
		n/a	Maurer, T. J., & London, M. (2018); Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018)
	Equipe	n/a	Boni, A., Weingart, L., & Evenson, S. (2009); Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010)
	Organizacional	CEO	Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016)
	Multinível	n/a	Robledo, I. C., Peterson, D. R., & Mumford, M. D. (2012); To, M. L., Tse, H. H. M., & Ashkanasy, N. M. (2015); Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009)
Historimétrica	Individual	CEO	Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009)
	Organizacional	n/a	Vessey, W. B., Barrett, J. D., Mumford, M. D., Johnson, G., & Litwiller, B. (2014)
Revisão de literatura	Multinível	n/a	Černe, M., Batistič, S., & Kenda, R. (2018); Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010); Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018)
	Organizacional	n/a	Simsek, Z., Jansen, J. J. P., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015); Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018); Zhou, J., & Su, Y. (2010)
Meta-análise	Individual	n/a	Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011); Ng, T. W. H. (2017)
	Multinível	n/a	Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018); Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011)
	n/a	n/a	Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012)

Nota: Análise resumida de trabalhos teóricos do desenho de estudo, unidade de análise, líderes e respectivos autores (N=21).

futuras. No entanto, outra observação problemática é que em todos os cinco artigos, os experimentos contam com amostras de alunos (Tabela 4). Assim, o conhecimento atual baseado em experimentos deixa aberto à crítica o fato de que projetos experimentais não simulam configurações organizacionais de forma realista (Hauser, Linos & Rogers, 2017), reduzindo, portanto, sua validade externa. Experimentos publicados na literatura organizacional têm sido frequentemente criticados por usarem amostras de alunos, tarefas irrealistas e por não refletirem interações realistas entre líder e seguidor (Baumeister, Vohs & Funder, 2007).

A Tabela 5 apresenta os trabalhos não empíricos, entre os quais destacamos as revisões de literatura e meta-análises, as quais analisamos mais detalhadamente.

A complexa, e inconsistente, associação entre liderança e inovação foi discutida por Rosing, Frese e Bausch (2011). Os autores propõem a teoria da ambidestria da liderança como antecedente da inovação. Ela especifica dois conjuntos complementares de comportamento de liderança que promovem a exploração e exploração em indivíduos e equipes necessárias para atender aos requisitos em constante mudança do processo de inovação.

Hoffman, Woehr, Mal dagen-Young-john e Lyons (2011) mostraram resultados que indicam que diferenças

individuais tanto do tipo traço (por exemplo, criatividade e carisma) quanto do tipo estado (por exemplo, habilidades de resolução de problemas e tomada de decisão) foram preditores consistentes de liderança efetiva. O apoio geral também foi observado para os processos sociais e psicológicos pelos quais os líderes transformacionais promovem o desempenho dos funcionários, inclusive por meio de mecanismos como o comportamento inovador (Ng, 2017).

Recentemente, Lee, Willis e Tians (2018) observaram efeitos positivos da liderança empreendedora na criatividade dos funcionários e da equipe. Além disso, este estudo revelou a contribuição incremental da liderança empresarial para os efeitos da liderança transformacional e LMX.

Em outra meta-análise, Ng e Feldman (2012) examinaram as relações de características pessoais e fatores contextuais com medidas de criatividade usando autoavaliação e avaliações de outros observadores (por exemplo, pares, superiores e subordinados). Os resultados sugerem que os tamanhos de efeito são maiores quando autoavaliações são usadas.

Perspectivas variadas sobre criatividade-inovação foram identificadas nos trabalhos categorizados como resenhas. A inovação, por exemplo, foi examinada como

um processo com base em seus resultados e nas medidas de seus determinantes (Crossan & Apaydin, 2010), bem como diferenças culturais que a impactam, distinguindo assim fatores considerados contextuais (Zhou & Su, 2010). Além disso, também foi identificada uma revisão integrativa que reúne teorias sobre, por exemplo, estratégia, inovação organizacional, redes e a complexidade focada na adaptabilidade organizacional como um resultado importante que possibilita o processo adaptativo por meio do espaço como forma crítica de liderança (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Nos trabalhos teóricos, vários artigos aplicam uma diversidade maior de lideranças emergentes à questão da inovação, mostrando menos concentração costumeira em perspectivas como a perspectiva transformacional.

No nível de liderança sênior, Hunter, Cushenbery e Jayne (2017) desafiaram os modelos de liderança tradicionais, propondo que uma estrutura de liderança dupla pode servir como uma solução potencial para os desafios inerentes à inovação. Também com foco nos escalões superiores, Maak, Pless e Voegtlin (2016) observaram a influência na inovação social de um novo estilo integrativo em que o CEO tende a adotar uma liderança responsável e abordagens instrumentais ou integrativas baseadas em obrigações morais percebidas em relação aos acionistas ou partes interessadas.

No nível da equipe, Boni, Weingart e Evenson (2009) apresentam um artigo sobre a comercialização eficaz da inovação por meio de um programa acadêmico que combina pensamento empreendedor, ação e liderança, pensamento de design e construção de equipes. Gebert, Boerner e Kearney (2010) desenvolveram uma teoria geral afirmando que a combinação de estratégias de ação opostas promove a inovação da equipe. Eles distinguiram entre estratégias abertas e fechadas e postulam que são opostas, mas complementares, em que cada uma promove um dos dois processos necessários para a inovação da equipe: liderança delegativa que promove a geração de conhecimento e liderança diretiva que aprimora a integração do conhecimento. Além disso, To, Tse e Ashkanasy (2015) observaram que os processos criativos da equipe se desenvolveram a partir do afeto e da liderança transformacional.

Entre os estudos multiníveis, Robledo, Peterson e Mumford (2012) apresentaram um modelo de liderança criativa de cientistas e engenheiros apoiado na perspectiva de Uhl-Bien e Marion (2009) que se concentra na função adaptativa, um processo interativo envolvendo liderança

adaptativa e dinâmica de complexidade que gera resultados emergentes como inovação para a empresa. Černe, Batistic e Kenda (2018) oferecem proposições sobre a influência interativa dos estilos de apego que os seguidores desenvolveram em seu relacionamento com seus líderes e sistemas de RH nos processos de inovação individuais. Finalmente, Maurer e London (2018) examinam a mudança de identidade no papel como um contribuidor individual para um líder dentro de organizações que esperam e recompensa a inovação. Eles argumentam que as mudanças na identidade do papel variam de incrementais, passando por mudanças substanciais, até mudanças radicais, que caracterizam a transformação completa para se tornar um líder em comportamento e identidade.

4.5 Mediadores e moderadores

As Tabelas 6A e 6B mostram os mecanismos subjacentes aplicados para explicar como as perspectivas de liderança com foco em diferentes comportamentos do líder influenciam a criatividade e a inovação e os fatores que podem condicionar essa associação. Todos os mediadores e moderadores analisados em cada estudo foram identificados, bem como a perspectiva de liderança predominante evocada pelos pesquisadores. Sem a intenção de introduzir uma nova taxonomia, as tabelas foram consolidadas aplicando clusters de afinidades que levam em consideração os seguintes grupos de mecanismos: contingências, fatores contextuais e situacionais, poder, identidade e fatores culturais. Os mediadores e moderadores foram organizados pelo nível de análise considerado, ou seja, abordagem individual, de equipe, organizacional ou multinível.

A importância das variáveis mediadoras e moderadoras no modelo teórico pode ser comparada ao papel da análise estrutural física na construção de edifícios, túneis e pontes. Elas constituem a base para o desenvolvimento teórico e destacam as implicações práticas sobre o tema em questão. As Tabelas 6A e 6B mostram a ampla gama de mediadores e moderadores, alguns dos quais têm semelhanças conceituais (por exemplo, clima para inovação, clima de grupo de trabalho de inovação e clima de inovação) que foram aplicados para discutir diferentes perspectivas de liderança, às vezes com uma distinção teórica insuficiente sobre como esses mecanismos afetarão o comportamento criativo ou inovador dos seguidores.

Charbonnier-Voirin, El Akremi e Vandenberghe (2010), por exemplo, observaram que um clima mais

Tabela 6A
Análise resumida de mediadores, moderadores, liderança e respectivos autores

Antecedente	Mediadores	Moderadores	Autores
Benevolente e autoritária		Gênero do líder	Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013)
Liderança de abrangência de limites (BSL)	Colaboração		Salem, M., Van Quaquebeke, N., & Besiou, M. (2018)
Carismática, ideológica ou pragmática (CIP); aversiva	Monitoramento de perto	Distância do líder	Griffith, J. A., Gibson, C., Medeiros, K., MacDougall, A., Hardy, J., & Mumford, M. D. (2018); Choi, J. N., Anderson, T. A., & Veillette, A. (2009)
		Acesso a recursos; acesso à informação	Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018)
Empoderadora		Prevenção de incerteza	Zhang, X., & Zhou, J. (2014)
	Engajamento em processos criativos; clareza do papel	Apoio organizacional percebido	Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014)
Empoderadora; compartilhada; dual	Conflito de papéis de líder; perda de recursos; estresse do líder; tensão	Conflito de status da equipe	Li, R., Wang, H., & Huang, M. (2018); Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017); Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014)
Ética	Comportamento de voz		Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016)
Formal e informal	Status de liderança informal	Comportamento visionário	Pan, J., Liu, S., Ma, B., & Qu, Z. (2018)
		Estímulo intelectual	Zhou, Q. I. N., Hirst, G., & Shipton, H. (2011)
Liderança não específica	Segurança psicológica; capacidade de focar a atenção; capacitação psicológica		Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017); Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018); Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010); Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015)
		Governança de baixo para cima	Wang, F., Yin, H., & Zhou, Z. (2012)
		Inovação; competitividade de mercado; discrição gerencial	Gupta, V. K., Han, S., Nanda, V., & Silveri, S. (Dino). (2018)
Feliz e triste	Felicidade e tristeza do seguidor		Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013)
Inovação	Ajuste estratégico		Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010)
Rede social líder		Centralidade de intermediação	Venkataramani, V., Richter, A. W., & Clarke, R. (2014)
Líder-coach (TLC)	Aprendizagem experimental em equipe		Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016)
			Continua
			Conclusão
Antecedente	Mediadores	Moderadores	Autores
	Percepções do líder		Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018)
LMX		Sistemas de Recursos Humanos	Černe, M., Batistič, S., & Kenda, R. (2018)
	Influência do membro na decisão da equipe	Dispersão da equipe; distância de poder da equipe	Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012); Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018)
Paradoxal	Experimentando tensões	Mentalidade paradoxal	Lewis, M. W., Keller, J., Smith, W. K., Ingram, A., & Miron-Spektor, E. (2018)
Servidora	Cultura de conflito; cultura de servir	Cultura; diversidade cultural da equipe	Zhou, J., & Su, Y. (2010); Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., & Lee, C. (2016); Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012); Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014)

Tabela 6A
Continued...

Antecedente	Mediadores	Moderadores	Autores
Transformacional	Empoderamento estrutural; Empoderamento psicológico;		Sun, L., Zhang, Z., Qi, J., & Xiong, Z. (2012)
	compartilhamento de conhecimento da equipe; desenvolvimento de habilidades individuais	Compartilhamento de conhecimento da equipe	Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z.-X., & Li, C. (2017)
	Mudança de organização; compromisso com a mudança		Zhao, H. H., Seibert, S. E., Taylor, M. S., Lee, C., & Lam, W. (2016); Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010)
	Supervisão abusiva	Motivos atribuídos interdependência de tarefas	Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012)
	Controle pessoal		Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2016) Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2018)

Tabela 6B
Análise resumida de mediadores, moderadores, liderança e respectivos autores

Antecedente	Mediadores	Moderadores	Autores
Transformacional e autêntica		Tradicionalidade chinesa	Li, F., Yu, K. F., Yang, J., Qi, Z., & Fu, J. H. ying. (2014)
Transformacional e autoritária	Compartilhamento de informações da equipe; metas compartilhadas da equipe; compartilhamento de conhecimento		Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018); Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Barros, E. (2016); Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., & Lee, C. (2016); Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018); Yan, A., Tsui, A. S., & Xu, D. (2011)
Transformacional e benevolente	Normas de equipe cooperativa; compartilhamento de conhecimento dentro da equipe; autonomia da equipe	Aquisição de conhecimento da equipe; autonomia de trabalho	Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018); Wang, A., & Cheng, B. (2010)
Transformacional e contextual		Atenção do líder; desenvolvimento de rede	Osborn, R. N., & Marion, R. (2009)
Transformacional; carismática; empoderadora	Confiança da equipe	Confiança; motivação inspiradora	Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015); Zhang, X., & Zhou, J. (2014); Hirst, G., van Dick, R., & van Knippenberg, D. (2009)
Transformacional e LMX		Requisito criativo; expectativas de criatividade do líder; personalidade criativa; apoio organizacional percebido para a criatividade; tarefa criativa e analítica; habilidade criativa	Pundt, A. (2015); Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015); Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2018); Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017); Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013); Choi, J. N., Anderson, T. A., & Veillette, A. (2009)
	Afetivo; motivacional; troca social		Ng, T. W. H. (2017)

Tabela 6B
Continued...

Antecedente	Mediadores	Moderadores	Autores
Transformacional e transacional	Justiça organizacional; percepção de justiça; aprimoramento de justiça	Desempenho da empresa; dinamismo da indústria; dinamismo ambiental; tamanho organizacional	Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., McDonough, E. F., Hu, B., & Zhang, A. (2016); Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009); Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012) Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014); Gupta, V., & Singh, S. (2015); Ng, T. W. H. (2017) Continua Conclusão
Antecedente Transformacional; benevolente; aversiva; LMX; Ética; empoderadora	Mediadores Clima do grupo de trabalho de inovação; clima organizacional; clima para inovação; clima de busca de feedback	Moderadores Clima para inovação; clima para iniciativa; clima inovador	Autores Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010); Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013); Choi, J. N., Anderson, T. A., & Veillette, A. (2009); Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010); Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013); Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016); Pundt, A. (2015); Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011); Li, R., Wang, H., & Huang, M. (2018); Wang, P., Rode, J. C., & Wang, P. (2010)
Transformacional; benevolente; LMX	Identificação da equipe; identificação do departamento; identificação de líder	Identificação do líder; identificação relacional do seguidor; identidade do papel criativo	Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygiün, Z., & Scandura, T. A. (2017); Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015); Wang, P. & Rode, J. C. (2010); Ng, T. W. H. (2017); Wang, A., & Cheng, B. (2010); Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017)
Transformacional; benevolente; LMX; líder-coach (TLC)	Abertura de comunicação; inclusão de comunicação da equipe	comunicação do líder de equipe; comunicação contenciosa	Lu, L., Li, F., Leung, K., Savani, K., & Morris, M. W. (2018); Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., & Lee, C. (2016); Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012); Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016); Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015)
Transformacional; carismática; de abrangência de limites (BSL)		Prototipicidade da equipe; prototipicidade dentro do grupo	Hirst, G., van Dick, R., & van Knippenberg, D. (2009); Salem, M., Van Quaquebeke, N., & Besiou, M. (2018)
Transformacional; empoderadora; autoritária	Autoeficácia; eficácia coletiva	Autoeficácia	Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012); Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011); Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009); Zhang, X., & Zhou, J. (2014); Yan, A., Tsui, A. S., & Xu, D. (2011); Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013)
Transformacional; empoderadora; servidora	Identidade criativa da equipe; identificação do funcionário;	Identidade do papel de empoderamento	Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010); Wang, P., & Zhu, W. (2015); Mitchell, R., Parker, V., Giles, M., Joyce, P., & Chiang, V. (2012); Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014);
Transformacional; transferência heurística do líder (LHT)	Motivação intrínseca, estímulo intelectual		McMahon, S. R., & Ford, C. M. (2013); Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013)
Transformacional; transacional; empoderadora	Autoestima; autoliderança; autopercebido do funcionário	Autoestima baseada na organização, auto apresentação; estratégias de auto concordância	Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018); Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009); Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015); Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2016); Li, R., Wang, H., & Huang, M. (2018)

forte de inovação melhoraria a associação entre a liderança transformacional e o desempenho adaptativo do indivíduo. Wang et al. (2013) mostraram que a liderança transformacional também está positivamente relacionada ao clima de inovação do grupo e modera a relação entre a diversidade demográfica do grupo e o clima de inovação do grupo. Chen e Hou (2016) observaram um efeito indireto da liderança ética na criatividade individual, que é mais forte quando os funcionários trabalham em um clima mais inovador. Embora pareça provável que um clima de inovação desempenhe um papel no contexto da inovação, o impacto específico direto ou indireto dos comportamentos dos líderes nos climas de inovação ainda precisa ser teorizado e esclarecido com mais cuidado.

Outra questão que pode comprometer o conhecimento desenvolvido até o momento é o fato de muitos mediadores identificados nas Tabelas 6A e 6B representarem estados psicológicos avaliados por meio de questionários, o que pode significar que as diferentes medidas compartilham um forte componente estimativo (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Considerando os mecanismos de mediação apresentados por Shin (2015), Zhou e Shalley (2011) e estendidos por Hughes et al. (2018), podemos observar que os processos motivacionais, cognitivos, afetivos, relacionais e de identificação foram identificados como meios pelos quais a liderança poderia afetar a criatividade e a inovação. Entre os mecanismos motivacionais, por exemplo, a motivação intrínseca parece particularmente importante para a criatividade-inovação, uma vez que os processos de inovação exigem que as ações dos funcionários vão além das tarefas normais de trabalho e que desafiem as práticas aceitas (McMahon & Ford, 2013). Não surpreendentemente, fatores como motivação intrínseca, segurança psicológica e empoderamento (Amundsen & Martinsen, 2015; Sun, Zhang, Qi & Xiong, 2012; Yi, Hao, Yang & Liu, 2017), autoeficácia e eficácia coletiva (Chen, Farh, Campbell-Bush, Wu & Wu, 2013; Gong, Huang & Farh, 2009; Shin, Kim, Lee & Bian, 2012; Tierney & Farmer 2011; Yan, Tsui & Xu, 2011; Zhang & Zhou, 2014) foram frequentemente examinados por acadêmicos. Hughes et al. (2018) alertam que muitos desses mediadores se sobrepõem conceitualmente e empiricamente, destacando assim o entendimento ainda restrito na área, bem como a necessidade de integração.

As habilidades cognitivas também são relevantes para o desempenho criativo (Shin, 2015). O acesso ao

desenvolvimento dessas habilidades costuma ser obtido por meio do líder. Isso pode acontecer por meio do estímulo intelectual (Chen et al., 2013), facilitando o engajamento em processos criativos (Reiter-Palmon & Illies, 2004; Shin, 2015) ou pela construção e fortalecimento de um clima organizacional e de inovação (Charbonnier-Voirin et al., 2010; Choi et al., 2009; Chen et al., 2013; Chen & Hou, 2016; Li, Liu & Luo, 2018; Michaelis, Stegmaier & Sonntag, 2010; Pundt, 2015; Tafvelin, Armelius & Westerberg, 2011; Wang et al., 2010; Wang et al., 2013;) que inspira os membros da equipe a compartilharem conhecimentos e ideias.

Embora Amabile, Barsade, Mueller e Staw (2005) tenham destacado que o afeto é um importante antecedente da criatividade e a literatura oferece uma ampla variedade de perspectivas que apresentam mecanismos explicativos para essa relação, em nossa revisão encontramos poucos estudos examinando esses mecanismos. Ng (2017), por exemplo, observa que o afeto influencia a relação entre a liderança transformacional e o comportamento inovador do funcionário; Visser, van Knippenberg, van Kleef e Wisse (2013) mostram que os efeitos das demonstrações afetivas de um líder no desempenho criativo dos seguidores são mediados pelo afeto positivo do seguidor, indicando que o contágio emocional de alguma forma está subjacente a esses efeitos. O conhecimento limitado sobre mediadores afetivos é surpreendente, uma vez que há base teórica para esperar que efeitos positivos e negativos possam influenciar a criatividade e a persistência (George & Zhou, 2002).

No geral, os mediadores baseados na identificação continuam a receber atenção inexpressiva (Hughes et al., 2018). A identificação com o líder, a equipe e o departamento, por exemplo, medeiam os efeitos da liderança transformacional, liderança benevolente e LMX na criatividade e inovação (Gumusluoglu et al., 2017; Koseoglu et al., 2017; Ng, 2017; Qu, Janssen & Shi, 2015; Wang & Rode, 2010; Wang & Cheng, 2010).

De acordo com a teoria da troca social, a natureza das relações entre líderes e seguidores pode levar à criatividade/inovação porque os seguidores tendem a retribuir tratamento ou reconhecimento ao líder por se envolver em desempenho superior (Martin, Thomas, Guillaume, Lee & Epitropaki, 2016). As relações sociais incluem fatores como confiança no líder. Identificamos mediadores sociais adicionais que afetam direta ou indiretamente a confiança: normas cooperativas da equipe, compartilhamento de conhecimento dentro da

equipe, compartilhamento de informações da equipe e objetivos compartilhados da equipe (Hu et al., 2018; Jiang & Chen, 2018; Lisak, Erez, Sui & Lee, 2016; Madrid, Totterdell, Niven & Barros, 2016; Yan et al., 2011). Boies et al. (2015), por exemplo, oferecem evidências de que a liderança transformacional influencia os resultados da criatividade da equipe por meio da confiança nos colegas de equipe. Na mesma linha, Lee et al. (2018) sugerem que a confiança no líder medeia a associação entre os fatores transformacionais e o empoderamento da liderança na criatividade.

Olhando para os moderadores, notamos que sua grande variedade torna difícil resumir e, embora a magnitude da relação entre LC/I seja grande, a abordagem para explorar a moderação tende a usar raciocínio idiossincrático, microteórico e específico do estudo.

Os moderadores identificados podem ser categorizados como atributos de seguidores, como personalidade, motivação, confiança, inspiração (Boies, Fiset & Gill, 2015; Hirst, 2009; Zhang & Zhou 2014), autoestima, autoapresentação, autoconcordância (Amundsen & Martinsen, 2015; Li et al., 2018; Rank et al., 2004; Unsworth & Mason, 2016; Zhang, Ke, Frank Wang & Liu, 2018), atributos de líder, como gênero (Wang et al., 2013), capacidade criativa (Choi et al., 2009), atenção do líder (Osborn & Marion, 2009), capacitação (Dong, Liao, Chuang, Zhou & Campbell, 2015), comportamento visionário (Pan, Liu, Ma & Qu, 2018), distância do

líder (Griffith et al., 2018; Choi et al., 2009), a relação líder-seguidor, como LMX e identificação com o líder (Gumusluoglu et al., 2017; Koseoglu et al., 2017; Ng, 2017; Qu et al., 2015; Wang & Rode 2010; Wang & Cheng, 2010), ou aspectos do contexto organizacional ou de equipe, como estrutura organizacional e conflito relacional de equipe (Li et al., 2018; Hunter et al., 2017; Zhang, LePine, Buckman & Wei, 2014), compartilhamento de conhecimento da equipe (Dong, Bartol, Chang & Li, 2017), diversidade cultural da equipe (Gelfand, Leslie, Keller & de Dreu, 2012; Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014; Lisak et al., 2016; Zhou & Su, 2010), desempenho da empresa, dinamismo da indústria, dinamismo ambiental, tamanho organizacional (Jansen, Vera & Crossan, 2009; Peng et al., 2016; Vaccaro et al., 2012) e clima para a inovação (Charbonnier-Voirin et al., 2010; Chen et al., 2013; Chen & Hou, 2016; Choi et al., 2009; Li et al., 2018; Michaelis et al., 2010; Pundt, 2015; Tafvelin et al., 2011; Wang et al., 2010; Wang et al., 2013). Em geral, o conjunto de moderadores carece de uma narrativa teórica coerente.

Concluindo, destacamos também que alguns artigos (N = 19, 22%) consideraram a liderança como mediadora ou moderadora em seu desenho de pesquisa. Também são apresentadas as variáveis-chave com efeito na criatividade-inovação, liderança intermediária ou cujos efeitos ela muda. Veja abaixo nas Tabelas 7A e 7B:

Tabela 7A

Resumo das perspectivas de liderança como moderadores, variáveis-chave e respectivos autores

Moderadores	Variáveis-chave	Autores
Transformacional	Diversidade da equipe cognitiva, criatividade individual dos membros da equipe e compromisso com a mudança da organização	Shin et al., 2012; Zhao et al., 2016
Transformacional e transacional	Justiça organizacional, fatores de estresse no trabalho e desempenho no trabalho (criatividade)	Zhang et al., 2014
LMX	Percepções do líder sobre os esforços inovadores dos funcionários, desempenho do funcionário no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional (OCBs) e criatividade	Schuh et al., 2018; Naseer et al., 2016
Operacional	Quantidade de inovação, ressonância da inovação e novidade	Makri & Scandura, 2010
Empoderadora	Comportamentos do cliente, autoliderança, capacitação psicológica e resistência à mudança e criatividade	Dong et al., 2015; Amundsen et al., 2015; Hon et al., 2014
Benevolente	Abertura à comunicação intercultural, elaboração da informação	Lu et al., 2018
Compartilhada	Conflito de papel de líder, perda de recursos, estresse e tensão do líder	Hunter et al., 2017



Table 7B

Resumo das perspectivas de liderança como moderadores, variáveis-chave e respectivos autores

Moderadores	Variáveis-Chave	Autores
Transformacional	Autoestima, sucesso de inovação	Matzler, Bauer & Mooradian, 2015
Responsável	Orientação do líder e inovação social	Maak et al., 2016
Complexidade - CLT	Liderança adaptativa e dinâmica de complexidade	Uhl-Bien & Marion, 2009
Diretiva e participativa	Orientação para avaliação com eficiência e criatividade da equipe	Li et al., 2018
Inclusiva	Fatores de diferença individual e resultados de comportamento dos membros	Randel et al., 2018
Temporal	Disposições temporais e empreendedorismo - inovação da empresa	Chen & Nadkarmi, 2017
Servidora	Criatividade do funcionário, inovação no nível da empresa e cultura de serviço, identificação do funcionário	Do et al., 2018; Liden et al., 2014

5 Conclusão, pesquisa futura e limitações

Embora os Estados Unidos ainda liderem como o principal fornecedor de pesquisas na área, há um crescimento acelerado da participação dos países orientais na produção de conhecimento sobre os efeitos da liderança na criatividade/inovação. *The Leadership Quarterly* e *Leadership and Organization Development Journal* são os principais periódicos que enfocam a liderança como um antecedente de C/I em administração e gestão de negócios. Há também um crescimento acelerado das pesquisas sobre L-C/I quando comparadas aos estudos gerais na área de liderança. Essa tendência provavelmente se desdobra na crença de que a inovação e a criatividade são consideradas cada vez mais importantes para promover o desempenho organizacional, o sucesso e a sobrevivência de longo prazo das empresas (Anderson et al., 2014).

No entanto, a maioria dos estudos é sobre os efeitos da liderança na criatividade, enquanto seus efeitos na inovação ainda precisam ser mais bem compreendidos. No entanto, a liderança pode ser um dos principais impulsionadores da inovação organizacional, dada a capacidade dos líderes de encorajar o pensamento criativo e estabelecer um clima organizacional de apoio à inovação.

Diferentes estilos de liderança parecem ter um impacto positivo na inovação organizacional. Alguns estilos têm impacto direto na inovação organizacional e outros são indiretos e por meio de diversas variáveis mediadoras. A liderança transformacional é a principal perspectiva aplicada nas investigações sobre criatividade/inovação, respondendo por 44% dos artigos publicados. No geral, a influência da liderança transformacional na inovação tem sido relacionada a atividades de inovação

exploratórias e exploratórias. A liderança transacional, que é um estilo de liderança mais baseado em benefícios e objetivos, também parece ter um impacto positivo na inovação organizacional, mas não parece ser um fator tão forte quanto a liderança transformacional, com seu impacto limitado às atividades de inovação exploratórias. Assim como os líderes transformacionais, os líderes carismáticos que podem construir confiança e ganhar o respeito de seus seguidores parecem ser mais propensos a influenciar os comportamentos inovadores dos seguidores.

Formas positivas de liderança também parecem oferecer um espaço promissor para pesquisas nessa conexão. Líderes éticos que atuam como modelos para seus seguidores e lhes fornecem oportunidades iguais de expressar suas opiniões parecem fomentar o aprendizado organizacional e a inovação. Ao permitir que os seguidores participem dos processos de tomada de decisão, a liderança participativa pode desbloquear atividades de inovação exploratória. A liderança benevolente também influencia positivamente a inovação exploradora. Constatou-se que os comportamentos autênticos do líder, que são movidos por valores e orientados para os outros, também aumentam o clima de inovação nos níveis organizacional e de grupo. Líderes humildes que apreciam a contribuição de seus seguidores e admitem seus próprios erros e limitações também influenciam positivamente o aprendizado organizacional e comportamentos inovadores.

Tomadas em conjunto, essas descobertas parecem sinalizar que vários comportamentos de líder diferenciados e um tanto complementares são necessários para fomentar a inovação. A liderança ambidestra é um estilo de liderança complexo e atraente que promete ser aplicado como uma perspectiva abrangente. Os líderes ambidestros combinam

comportamentos divergentes e convergentes, que parecem aumentar a inovação da equipe e determinar o clima organizacional. A liderança transformacional tem sido positivamente relacionada à ambidestria da inovação, principalmente no caso da inovação radical, o que reforça essa conclusão.

Por fim, os estilos de liderança distribuída e compartilhada baseiam-se na ideia de que todos os membros da organização devem exercer funções de liderança, não apenas aqueles em posições de autoridade. Essas estruturas enfocam o compartilhamento de conhecimento, que são elementos importantes que impulsionam a ambidestria da inovação organizacional. Isso chama a atenção para o papel de empoderar a liderança como outro local promissor a ser investigado em pesquisas futuras. Além disso, a liderança empresarial parece resultar na exploração de oportunidades de negócios e facilitar a implementação de processos de inovação.

Em relação ao desenho e metodologia, a maioria dos estudos ainda é transversal, não havendo publicações que apliquem variáveis instrumentais para evitar vies de endogeneidade. Os poucos experimentos na área contaram com amostras de alunos, o que reforça as críticas de que o conhecimento na área é baseado em contextos que não simulam a realidade organizacional.

Com base nessas constatações, caminhos claros para o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre o tema podem ser destacados:

- a) Os estudos devem integrar as perspectivas da liderança para testar seus efeitos combinados ou aditivos, bem como sua relevância relativa, promovendo a evolução teórica na área.
- b) Os estudos também devem ampliar a teorização sobre o tema, explorando e aprofundando conhecimentos sobre os mecanismos pelos quais a liderança afeta a criatividade e a inovação como dois resultados distintos no contexto empresarial.
- c) Os estudos devem explorar as conexões entre empreendedorismo, liderança empreendedora e criatividade/inovação no contexto de startups e ruptura tecnológica.
- d) Os pesquisadores são convidados a mitigar problemas com medição e design, incluindo variáveis instrumentais em projetos transversais e aplicando designs experimentais, quando possível,

para estabelecer uma base confiável para apoiar o desdobramento de aplicações práticas.

- e) Mais estudos devem ser baseados em experimentos de campo com participantes profissionais, buscando estabelecer relações causais bem fundamentadas enquanto aumenta a validade externa.
- f) Estudos longitudinais devem verificar se diferentes estruturas de liderança são mais ou menos relevantes ao longo do ciclo do processo de inovação à medida que ele se desenvolve ao longo do tempo.
- g) Os estudos também devem propor modelos para a conexão entre liderança e criatividade e inovação em diferentes setores e culturas, explorando as tensões inerentes que existem entre os vários tipos de resultados de inovação e seus processos subjacentes (por exemplo, inovação industrial versus inovação social).

Este estudo possui algumas limitações que devemos apontar. A primeira limitação diz respeito à amostra e aos critérios do filtro. Nossa análise é baseada em pesquisas reunidas em um banco de dados. Embora seja um depositário altamente reconhecido de publicações na área, o banco de dados pode ter omitido publicações ou questões relevantes. Além disso, os critérios de filtragem empregados também podem ter perdido pesquisas relevantes.

Neste estudo, nosso foco foi analisar o estado da arte da aplicação das teorias de liderança para abordar a criatividade e a inovação em gestão e administração de empresas. Portanto, aplicamos o critério de periódicos “principais 27”, com base nos fatores de maior impacto nas áreas de gestão e administração de empresas (Fischer et al., 2017). No entanto, esses periódicos não são os únicos que publicam pesquisas sobre criatividade e inovação. Embora tenhamos examinado os principais periódicos com tal enfoque e encontrado muito poucos estudos que abordassem a liderança como um fenômeno interpessoal na última década, podemos ter deixado de fora artigos com foco em L-C/I publicados em outros periódicos.

Análises futuras podem incluir uma busca abrangente em periódicos, anais, teses e livros não indexados para que uma perspectiva mais ampla da produção de pesquisa sobre o tema possa ser fornecida. Segundo Marques, Reis e Gomes (2018, p. 21), as ideias disruptivas também podem vir de fontes inusitadas, como o trabalho de mestrado ou doutorado, “que também muitas vezes nunca

sai da escrivadinha de seus autores”. Além disso, estudos publicados em idiomas diferentes do inglês também não foram considerados aqui. É importante explorar variáveis de liderança investigadas em estudos publicados em outras línguas e desenvolvidos em outras culturas, pois é razoável supor que o conhecimento sobre L-C/I pode ser desenvolvido em qualquer lugar.

Criatividade e inovação são uma preocupação proeminente em organizações de todos os tipos. No entanto, descobrimos que o fluxo de pesquisa na interseção entre L-C/I é relativamente imaturo. Várias restrições que dizem respeito à pesquisa sobre cada fenômeno implicam em limites para esse esforço. Por um lado, Antonakis e Day (2017) nos alertam que entender a pesquisa sobre liderança é uma tarefa difícil, devido à quantidade e riqueza de estruturas e produção de pesquisa - isso por si só apresenta desafios para integrar o conhecimento sobre como a liderança afeta o comportamento humano e os esforços coletivos. Na outra ponta, Crossan e Apaydin, (2010) também sinalizam que a fragmentação da pesquisa em criatividade e inovação é outro grande desafio a ser superado.

Nossas observações apoiam pesquisas anteriores nesta área e se baseiam em recomendações anteriores. Nesse sentido, além de mostrar o estágio atual das pesquisas sobre L-C/I, também destacamos que o tema apresenta muitas oportunidades para pesquisadores. Novos esforços teóricos e empíricos para entender as conexões entre liderança e criatividade/inovação podem até mesmo promover a integração teórica no campo da liderança e o desenvolvimento metateórico no campo da inovação, contribuindo assim para enriquecer o corpo de pesquisa existente nas áreas de liderança e inovação em seu direito próprio. Esses esforços são necessários para que os próximos dez anos possam trazer impulso para a pesquisa em sua conexão, gerando novos conhecimentos acionáveis para nutrir a liderança e impulsionar a inovação superior.

Referências

- AMABILE, T., BARSADE, S., MUELLER, J., & STAW, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- ANDERSON, N., DE DREU, C., & NIJSTAD, B. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- ANDERSON, N., POTOČNIK, K., & ZHOU, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- ANTONAKIS, J., BENDAHAN, S., JACQUART, P., & LALIVE, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1082–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- ANTONAKIS, J., BENDAHAN, S., JACQUART, P., & LALIVE, R. (2014). Causality and endogeneity: Problems and solutions. In D. V. Day (Ed.). *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 93–117). New York: Oxford University Press.
- ANTONAKIS, J. & DAY, D. V. (2017). *The Nature of Leadership* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- ANTONAKIS, J. (2017). Editorial: The future of the Leadership Quarterly. *Leadership Quarterly*, 28(1), 1–4. Retrieved from https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_9E1C9DA5AAD5.P001/REFpdf
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.002>
- BAUMEISTER, R., VOHS, K., & FUNDER, D. (2007). Psychology as the science of self-reports and finger movements: Whatever happened to actual behavior? *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), 396–403. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00051.x>
- CAMISON-ZORNOZA, C., LAPIEDRA-ALCAMI, R., SEGARRA-CIPRES, M. and BORONAT-NAVARRO, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25(3), 331–61. <https://doi.org/10.1177/0170840604040039>
- 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, 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

FISCHER, T., DIETZ, J., & ANTONAKIS, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726–1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>

GARDNER, W. L., LOWE, K. B., MEUSER, J. D., NOGHANI, F., GULLIFOR, D. P., & COGLISER, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of *The Leadership Quarterly*. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>

GEORGE, J., & ZHOU, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687–697. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.687

GUMUSLUOGLU, L., & ILSEV, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>

HAMILTON, B. H., & NICKERSON, J. A. (2003). Correcting for endogeneity in strategic management research. *Strategic Organization*, 1(1), 51–78. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001218>

HANSEN, S. O., & WAKONEN, J. (1997). Innovation, a winning solution? *International Journal of Technology Management*, 13, 345–358. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.1997.001668>

HARVEY, S., & KOU, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346–386. <https://doi.org/10.1177/0001839213498591>

HAUSER, O. P., LINOS, E., & ROGERS, T. (2017). Innovation with field experiments: Studying organizational behaviors in actual organizations. *Research in Organizational Behavior*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.004>

HENNESSEY, B. A., & AMABILE, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>

HOBDDAY, M. (2005). Firm-level innovation models: Perspectives on research in developed and developing countries. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17, 121–146. <https://doi.org/10.1080/09537320500088666>

ISMAIL, S., MALONE, M. S., & VAN GEEST, Y. (2015). *Organizações Exponenciais*. S.L.: HSM.

KLEIN, K. J. & KNIGHT, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 243–246. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00373.x>

LANSISALMI, H., KIVIMAKI, M., AALTO, P., & RUORANEN, R. (2006). Innovation in healthcare: A systematic review of recent research. *Nursing Science Quarterly*, 19, 66–72. <https://doi.org/10.1177/0894318405284129>

LEE, A., WILLIS, S., & TIAN, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>

LORD, R. G., DAY, D. V., ZACCARO, S. J., AVOLIO, B. J., & EAGLY, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>

MADJAR, N., OLDHAM, G. R., & PRATT, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757–767. <https://doi.org/10.2307/3069309>

MARQUES, T., REIS, N., & GOMES, J. F. S. (2018). Responsible leadership research: A bibliometric review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1), 1–25. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018170112>

MARTIN, R., THOMAS, G., GUILLAUME, Y., LEE, A., & EPITROPAKI, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69, 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

- MEUSER, J. D., GARDNER, W. L., DINH, J. E., HU, J., LIDEN, R. C., & LORD, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, 42(5), 1374–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
- MUMFORD, M. D., SCOTT, G. M., GADDIS, B., & STRANGE, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- NARAYANDAS, D., & MOLDOVEANU, M. (2019). The future of leadership development. *Harvard Business Review* 97, (4), 40–48. Recuperado de <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>
- NG, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OCDE Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/1ee231e0-en>.
- PITTAWAY, L., ROBERTSON, M., MUNIR, K., DENYER, D., & NEELY, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6(3-4), 137–68. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>
- RANK, J., PACE, V., & FRESE, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518–528. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x>
- REITER-PALMON, R., & ILLIES, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 55–77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>
- SCHEEPERS, C.B. and STORM, C.P. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*, 31(3), 352-378. Doi: 10.1108/EBR-11-2017-0207
- SETHIBE, T., & STEYN, R. (2016). Innovation and organizational performance: A critical review of the instruments used to measure organizational performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8(1), 12. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>
- SHALLEY, C. E., & GILSON, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- SHALLEY, C. E., & ZHOU, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou, & C. E. Shalley (Eds.). *Handbook of organizational creativity* (pp. 95–123). New York: Taylor and Francis.
- SHIN, S. J., & ZHOU, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709–1721. [doi:10.1037/0021-9010.92.6.1709](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709)
- SHIN, S. J. (2015). Leadership and creativity: The mechanism perspective. In C. S. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou (Eds.). *The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship* (pp. 17–30). England: Oxford University Press.
- TIERNEY, P. (2008). Leadership and employee creativity. In J. Zhou, & C. E. Shalley (Eds.). *Handbook of organizational creativity* (pp. 95–123). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- VAN KNIPPENBERG, D., & SITKIN, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- WANG, D., XUE, H., & SU, H. (2010). Influence of work support on employee creativity: An empirical examination in the People's Republic of China. *African Journal of Business Management*, 4(8), 1546–1553. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000349>
- YOSHIDA, D. T., SENDJAYA, S., HIRST, G., & COOPER, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395–1404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>
- ZHAO, H., & LI, C. (2019). A computerized approach to understanding leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30, 396–416. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.06.001>
- ZHOU, J., & SHALLEY, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165–217.

ZHOU, J., & SHALLEY, C. E. (2010). Deepening our understanding of creativity in the workplace. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker & J. Zhou (Eds.), *APA handbook of industrial-organizational psychology* (vol. 1, pp. 275-302). Washington, DC: American Psychological Association.

ZHOU, J., & SHALLEY, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 1, pp. 275-302). Washington, DC: American Psychological Association.

Agências de fomento:

Não há agências de fomento a declarar.

Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

Copyright:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. José Augusto L. Figueiredo, psicólogo, UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: jose.figueiredo@coppead.ufrj.br

2. Paula Chimenti, PhD, UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: paula.chimenti@coppead.ufrj.br

3. Flavia Cavazotte, PhD, PUC-Rio IAG, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br

4. Daniel Abelha, Mestre, FEA-USP, São Paulo, Brasil.

E-mail: abelhadaniel@usp.br

Contribuições dos autores:

1º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão de literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

2º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão de literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

3º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão de literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

4º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão de literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

Material Suplementar

Este artigo acompanha material suplementar.

Anexo A - Referências utilizadas como objeto desta revisão (113 artigos)

Este material está disponível como parte da versão online do artigo na página: <https://www.scielo.br/j/rbgn>