



Guilherme Augusto Ventura da Fonseca Martins de Oliveira  
Aluno n.º 1998122163

# Feedback do superior hierárquico e criatividade: O efeito moderador dos valores culturais

Dissertação da 2.<sup>a</sup> edição do Mestrado em Marketing, sob orientação do Professor  
Doutor Filipe Coelho, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra

Coimbra, 30 de Setembro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Guilherme Augusto Ventura da Fonseca Martins de Oliveira  
Aluno n.º 1998122163

# Feedback do superior hierárquico e criatividade: O efeito moderador dos valores culturais

Dissertação da 2.<sup>a</sup> edição do Mestrado em Marketing, sob orientação do Professor  
Doutor Filipe Coelho, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra

Coimbra, 30 de Setembro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer o precioso e contínuo apoio demonstrado pelo meu orientador, Professor Doutor Filipe Coelho, cuja disponibilidade constante permitiu aumentar o valor do presente trabalho.

Um sentido agradecimento, a todos os Profissionais de Saúde que colaboraram no preenchimento dos questionários, cujo contributo foi imprescindível para a realização deste estudo.

Um agradecimento, especial, a todos os docentes, funcionários e alunos do Instituto D. João V, onde aprender é uma constante e ensinar uma paixão.

Agradeço à minha mãe, que é a chama da minha alma e o pilar de todas as minhas conquistas.

À minha namorada, Cátia Gabriel, que é o calor do meu coração e o meu porto seguro.

Ao meu irmão, Artur, que é a luz dos meus olhos.

Ao meu pai, pelas longas conversas que me permitem viajar.

À minha restante família e amigos, por estarem sempre presentes.

## RESUMO

O ambiente competitivo e turbulento que as empresas contemporâneas enfrentam torna a inovação um factor essencial para as organizações que ambicionam prosperar. Contudo, para que ocorra inovação será necessário, primeiramente, que ocorra criatividade, condição essencial e precursora da inovação. Torna-se assim de suma importância a compreensão dos diversos factores que promovem o desempenho criativo dos funcionários.

Na literatura sobre criatividade detectou-se um vazio relativamente aos efeitos sobre a criatividade da interacção entre os valores culturais e o feedback do superior hierárquico.

O presente estudo investiga a forma como os valores culturais dos indivíduos interagem com o feedback do superior hierárquico de forma a influenciar a criatividade dos empregados. Por forma a investigar este tema distribuíram-se 2000 questionários por profissionais de saúde de um hospital português, obtendo-se uma taxa de resposta de 9.2%.

A presente investigação permitiu concluir que o feedback positivo contribui de forma positiva para a criatividade; a orientação de longo prazo contribui para um aumento da criatividade; o colectivismo produz efeitos positivos na criatividade; e que o colectivismo interage com o feedback negativo do superior hierárquico e ainda que a aversão à incerteza interage com o feedback positivo do superior hierárquico.

As conclusões do presente estudo proporcionam assim um conjunto de contributos inovadores para a compreensão dos mecanismos geradores de criatividade entre os empregados.

*Palavras-chave:* valores culturais, criatividade, funcionários, feedback do superior hierárquico.

## **ABSTRACT**

The turbulent and competitive environment faced by companies, makes innovation a key factor for organizations that aspire to thrive. However, for innovation to occur, creativity must first take place. It is therefore of utmost importance to understand the different factors that promote employees' creative performance.

The literature on creativity denotes a research gap on the effects of the interaction of cultural values and supervisor feedback.

Thus, the purpose of this research is to investigate how the interaction between individual cultural values and feedback drives employee's creativity. To investigate this issue, we distributed 2000 questionnaires through healthcare professionals from a Portuguese hospital, with a response rate of 9.2%.

The results of this investigation indicate that positive feedback, long-term orientation and collectivism contribute to creativity; we also determined that collectivism interacts with negative feedback to influence creativity, and that uncertainty avoidance also interacts with positive feedback in influencing creativity

These findings contain a number of innovative contributions that enlighten the mechanisms that foster employee creativity.

**Keywords:** cultural values, creativity, employees, supervisor feedback.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE.....	1
ÍNDICE DE FIGURAS .....	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	3
ÍNDICE DE QUADROS .....	3
ÍNDICE DE TABELAS .....	4
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	5
1.1. CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO .....	5
1.2. OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO .....	6
1.3. ESTRUTURA DA TESE .....	7
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA .....	8
2.1. INTRODUÇÃO.....	8
2.2. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO.....	8
2.3. AS TRÊS COMPONENTES DA CRIATIVIDADE .....	10
2.3.1. DOMÍNIO DO CONHECIMENTO.....	10
2.3.2. COMPETÊNCIAS CRIATIVAS .....	11
2.3.3. MOTIVAÇÃO.....	12
2.4. ANTECEDENTES DA CRIATIVIDADE – FACTORES INDIVIDUAIS .....	14
2.4.1. PERSONALIDADE .....	14
2.4.2. ESTILO COGNITIVO .....	16
2.4.3. VALORES PESSOAIS .....	18
2.4.4. AUTO-EFICÁCIA CRIATIVA .....	21
2.5. ANTECEDENTES DA CRIATIVIDADE – FACTORES CONTEXTUAIS ....	23
2.5.1. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	23
2.5.2. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO .....	24
2.5.3. APOIO DA SUPERVISÃO .....	26
2.5.4. RELAÇÃO COM OS COLEGAS DE TRABALHO.....	28
2.5.5. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO .....	30
2.5.6. AVALIAÇÃO PREVISTA .....	31
2.5.7. OBJECTIVOS E PRAZOS TEMPORAIS.....	34
2.5.8. RECURSOS SUFICIENTES .....	36

2.5.9. SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	37
2.6. INTERACÇÃO ENTRE OS FACTORES INDIVIDUAIS E CONTEXTUAIS	39
2.7. VALORES CULTURAIS .....	40
2.7.1. INTRODUÇÃO.....	40
2.7.2. AS DIMENSÕES DOS VALORES CULTURAIS .....	41
2.7.3. CONCLUSÃO.....	44
CAPÍTULO III - QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO .....	46
3.1. INTRODUÇÃO.....	46
3.2. OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	46
3.3. RECOLHA DE DADOS E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	53
3.4. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E QUESTIONÁRIO .....	56
3.5. APERFEIÇOAMENTO DAS ESCALAS .....	62
3.6. CONCLUSÃO.....	70
CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	71
4.1. INTRODUÇÃO.....	71
4.2. REGRESSÃO LINEAR .....	71
4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	74
4.4. CONCLUSÃO.....	78
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO .....	80
5.1. INTRODUÇÃO.....	80
5.2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	80
5.3. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	81
BIBLIOGRAFIA .....	83
APÊNDICES .....	105
APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	106
APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO .....	108

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1: ESTRUTURA CIRCULAR DOS VALORES SEGUNDO SCHWARTZ .....	20
FIGURA 2: MODELO A TESTAR .....	52

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1: SCREEPLOT DA VARIÁVEL ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO .....	65
---	----

## **ÍNDICE DE QUADROS**

QUADRO 1: INTERACÇÃO ENTRE FEEDBACK NEGATIVO E COLECTIVISMO .....	77
QUADRO 2: INTERACÇÃO ENTRE FEEDBACK POSITIVO E AVERSÃO À INCERTEZA.....	78



## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: TIPOS DE VALORES SEGUNDO SCHWARTZ .....	19
TABELA 2: PERFIL DOS RESPONDENTES .....	54
TABELA 3: FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NO HOSPITAL.....	55
TABELA 4: EXCLUSIVIDADE .....	55
TABELA 5: NÚMERO DE ANOS DE PROFISSÃO.....	55
TABELA 6: NÚMERO DE ANOS DE TRABALHO NESTE HOSPITAL.....	56
TABELA 7: PERCENTAGEM DO DIA EM CONTACTO COM UTENTES .....	56
TABELA 8: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO.....	64
TABELA 9: CORRELAÇÕES DOS ITENS DA VARIÁVEL ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO .....	64
TABELA 10: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL COLECTIVISMO (APÓS A ELIMINAÇÃO DA QUESTÃO).....	65
TABELA 11: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL DISTÂNCIA AO PODER.....	65
TABELA 12: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL AVERSÃO À INCERTEZA .....	66
TABELA 13: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL COLECTIVISMO.....	66
TABELA 14: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL MASCULINIDADE.....	66
TABELA 15: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL FEEDBACK POSITIVO .....	67
TABELA 16: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL FEEDBACK NEGATIVO.....	67
TABELA 17: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL CRIATIVIDADE.....	68
TABELA 18: CONSTITUIÇÃO DAS VARIÁVEIS FINAIS E DO $\alpha$ DE CRONBACH .....	68
TABELA 19: RESULTADOS DA REGRESSÃO .....	72

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1. CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO**

A temática da criatividade tem sido alvo de estudo de diversos autores ao longo das últimas décadas, constituindo uma área de investigação de extrema importância tendo em conta o potencial de aplicabilidade nas diversas áreas empresariais (Oldham e Cummings, 1996; Shalley et al., 2000,2004; Goncalo e Staw, 2006). A criatividade é um factor precursor da inovação, sendo pois essencial para que a inovação ocorra (Shalley et al., 2004). Neste sentido, a criatividade dos funcionários constituirá um importante contributo para a inovação, eficiência e sobrevivência das organizações (Nonaka, 1991).

O ambiente competitivo e turbulento que as empresas contemporâneas enfrentam faz com que a criatividade seja considerada uma variável central e necessária para a prosperidade das organizações (Devanna e Tichy, 1990; Van Gundy, 1987). Neste âmbito, para que uma empresa consiga alcançar uma vantagem competitiva deverá encorajar e impulsionar a criatividade dos diversos funcionários que constituem a organização (Devanna e Tichy, 1990; Shalley, 1995). Torna-se assim de suma importância o estudo e análise dos diversos factores e condições que promovem o desempenho criativo dos funcionários.

Devido à sua importância, diversos autores se debruçaram sobre a temática da criatividade, existindo um amplo leque de trabalhos, alicerçado em diversas áreas científicas, com foco nos factores explicativos da criatividade dos funcionários.

Shalley et al., (2004) alertam para a necessidade de serem desenvolvidos modelos mais completos que permitam analisar a criatividade dos funcionários, com foco, designadamente, sobre as determinantes da criatividade. Desta forma, a presente investigação desenvolve-se com o intuito de investigar novos antecedentes que poderão contribuir para um melhor desempenho criativo dos funcionários.

## 1.2. OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

Como já foi referido, a temática da criatividade dos funcionários tem sido alvo de estudo por parte da comunidade científica (Oldham e Cummings 1996; Shalley et al., 2004).

Em qualquer organização, os funcionários, e especialmente, os funcionários de contacto, assumem uma posição extremamente importante, uma vez que estabelecem a ligação entre a organização e os clientes. Os funcionários podem recolher informações directamente do mercado e são, ao mesmo tempo, o rosto da organização. Deste modo, poderão recolher informações importantes, tal como alterações nos comportamentos dos clientes ou alterações gerais do mercado (Wang e Netemeyer, 2004) podendo assim fornecer dados que constituem um contributo precioso para a criatividade e inovação da organização.

A criatividade refere-se ao desenvolvimento de ideias novas e potencialmente úteis para a organização acerca de produtos, práticas, serviços ou procedimentos. (Amabile, 1996; Zhou e Shalley, 2003) e a inovação ocorre quando essas ideias são implementadas com sucesso.

O presente trabalho centra-se essencialmente na temática da criatividade e da sua geração nos funcionários de uma determinada organização. Neste âmbito, verifica-se ainda um vasto campo por explorar no que respeita à criatividade dos funcionários, designadamente, de profissionais de saúde. Os funcionários, designadamente, os profissionais de saúde de uma determinada organização, são o rosto da mesma e podem influenciar as expectativas e satisfação dos utentes através de informações e serviços (Grew e Sharma, 1991). Os profissionais de saúde desempenham assim um papel de extrema importância na organização e na relação desta com os clientes.

O objectivo deste trabalho é o de investigar de que forma os valores culturais dos indivíduos interagem com o feedback do superior hierárquico, nomeadamente sobre os resultados e sobre os comportamentos dos empregados de contacto, de forma a influenciar a criatividade dos empregados. Estas são variáveis que não foram abordadas de forma directa pela literatura.

Deste modo pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento, especificamente em torno desta temática.

A presente investigação alicerça-se em trabalhos anteriores que contextualizaram as dimensões culturais (Hofstede, 1984, 1991, 2001). Além disso, baseia-se ainda num enquadramento sobre os efeitos das características pessoais e contextuais sobre a criatividade (Shalley, Zhou e Oldham, 2004).

Por forma a investigar este tema foram distribuídos questionários por 2000 profissionais de saúde de um hospital português, com uma taxa de resposta de 9.2%.

O objectivo da investigação será assim, o de contribuir para o avanço do conhecimento e, simultaneamente, obter resultados que permitam a aplicabilidade desse conhecimento no tecido organizacional em geral. Pretende-se igualmente estimular o desenvolvimento de futuras investigações no que respeita ao impacto dos valores culturais na criatividade dos empregados.

### 1.3. ESTRUTURA DA TESE

O primeiro capítulo compreende o contexto e objectivo da presente investigação, fazendo uma breve abordagem à importância do tema criatividade.

O capítulo seguinte compreende a revisão da literatura, incluindo considerações prévias sobre a criatividade, sendo ainda abordados os factores pessoais e contextuais influenciadores da criatividade. Este capítulo inclui ainda a análise da interacção entre os factores pessoais e contextuais e uma abordagem aos valores culturais.

O terceiro capítulo refere o objectivo e as hipóteses de investigação que constituem o modelo proposto. Neste capítulo será ainda descrito como foi definida a população alvo, a caracterização da amostra, a recolha de dados, assim como as medidas das variáveis e a sua constituição final.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos a partir dos dados recolhidos no estudo empírico.

Por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, bem como as suas contribuições e limitações metodológicas. Este capítulo inclui ainda sugestões para futuros trabalhos de investigação neste domínio.

## **CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo, que compreende a revisão da literatura, proceder-se-á a uma análise sobre a criatividade com foco nos antecedentes da criatividade. Assim, começar-se-á por definir o conceito de criatividade e diferenciá-lo do conceito de inovação. De seguida analisar-se-ão os três requisitos necessários para a ocorrência de criatividade. Posteriormente, serão analisados os factores pessoais e contextuais influenciadores da criatividade e finalmente, analisar-se-ão os valores culturais.

### **2.2. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**

O ambiente competitivo e turbulento que as empresas contemporâneas enfrentam faz com que a criatividade seja considerada uma variável central e necessária para que as organizações prosperem (Devanna e Tichy, 1990; Van Gundy, 1987).

Diversos investigadores argumentam que, de forma a lidar com as pressões de um ambiente cada vez mais competitivo e a melhorar a capacidade de inovação das organizações, o desempenho criativo dos funcionários deve ser estimulado, pois é considerado o ponto de partida para a inovação (Amabile, 1988; Shalley, 1991). Neste sentido, os funcionários assumem um papel deveras importante e o seu desempenho criativo pode contribuir de forma substancial para a inovação, eficiência e até mesmo sobrevivência das organizações (Nonaka, 1991). Assim, as organizações devem incentivar a criatividade dos seus funcionários de modo a obter vantagens competitivas (Devanna e Tichy, 1990; Shalley, 1995).

A criatividade define-se como o desenvolvimento de ideias novas e potencialmente úteis para a organização acerca de produtos, práticas, serviços ou procedimentos. (Amabile, 1996; Zhou e Shalley, 2003).

As ideias são consideradas novas, se são únicas em relação a outras ideias actualmente disponíveis na organização e são consideradas úteis se possuem potencial para acrescentar, directa ou indirectamente, valor à organização, quer a curto ou longo prazo

(Shalley et al., 2004, p. 934). Neste âmbito, “são considerados produtos, ideias ou procedimentos novos, aqueles que envolvem uma recombinação significativa de materiais já existentes ou uma introdução de materiais completamente novos” (Oldham e Cummings, 1996, p. 608). É importante referir que não basta uma ideia ser original para ser considerada criativa. É essencial que a ideia seja útil e adequada, diferenciando-se assim de ideias novas que, por serem imorais, ilegais ou de impraticável implementação, não possuem utilidade para a organização (Shalley e Perry-Smith, 2001).

Resultados criativos podem variar de pequenas adaptações em produtos ou no fluxo de trabalho, até descobertas radicais e grandes avanços no desenvolvimento de novos produtos ou processos (Mumford e Gustafson, 1988). Estudos prévios sugerem que algum nível de criatividade é necessário em quase qualquer trabalho (Shalley et al., 2000; Unsworth, 2001) e ideias criativas podem ser geradas por funcionários em qualquer trabalho e em qualquer nível organizacional (Oldham et al., 2002; Gilson et al., 2000). A verdadeira criatividade é exercida como um bem intrínseco que poderá contribuir para uma melhoria da vida de todos (Dollinger et al., 2007).

É importante distinguir criatividade de inovação. Criatividade refere-se ao desenvolvimento de ideias novas e potencialmente úteis e inovação ocorre quando essas ideias são implementadas com sucesso. Ou seja, apenas quando as ideias são implementadas com sucesso ao nível da organização ou da unidade organizacional são consideradas inovação (Amabile, 1996; Mumford e Gustafson, 1988). Na mesma linha temática, Ridderstråle (2006) argumenta que a inovação é um processo em que as ideias adquirem uma dimensão económica, ocorrendo assim o salto do campo conceptual para o campo da acção.

Criatividade pode então ser considerada como o primeiro passo rumo à subsequente inovação (West e Farr, 1990; Shalley et al., 2004, p. 934). A inovação através da criatividade é um factor importante para o sucesso e obtenção de vantagem competitiva das organizações (Woodman et al., 1993) bem como para uma economia forte (Drucker, 1985). Devido ao ambiente dinâmico e competitivo em que as organizações actuam, é necessário que sejam mais inovadoras, para competir, crescer e liderar (Jung et al., 2003; Tierney et al., 1999).

## 2.3. AS TRÊS COMPONENTES DA CRIATIVIDADE

Segundo Amabile (1996), "um produto ou resposta será considerado criativo na medida em que é novo e adequado, útil, correcto ou de valor para a tarefa em questão". Tendo por base esta definição, a autora desenvolveu um conjunto de investigações com o intuito de examinar de que forma os factores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam o processo criativo. Amabile (1983, 1989, 1996) considera que, para que ocorra criatividade, será necessária a interacção de três elementos essenciais, designadamente: domínio do conhecimento, competências criativas e motivação. Seguidamente serão analisadas estas componentes de forma individual.

### 2.3.1. DOMÍNIO DO CONHECIMENTO

O conhecimento e a experiência assumem um papel determinante na criatividade do indivíduo, pois são a base para todo o trabalho criativo. Um indivíduo só poderá exhibir elevados índices de criatividade e apresentar propostas criativas válidas se dominar total ou parcialmente determinado tipo de conhecimento. Woodman et al. (1993, p. 301) consideram o "domínio de técnicas relevantes" importante para a criatividade. O domínio do conhecimento inclui vários elementos determinantes para um bom desempenho criativo relacionados com a perícia do indivíduo em determinado domínio, tais como talento e conhecimento, adquiridos através de educação formal e informal ao longo da vida, que irá repercutir-se nas aptidões cognitivas e na percepção de novas técnicas. Alguns destes elementos poderão ser considerados inatos (por exemplo, memória para o conhecimento factual) porém a educação e experiência adquirida contribuem também para o seu desenvolvimento (Amabile e Tighe, 1993). Shalley et al. (2000) argumentam que os profissionais mais experientes apresentam, geralmente, melhor desempenho criativo comparativamente com indivíduos que ainda não adquiriram tanta experiência profissional numa determinada área de actividade. Tal ocorre porque os indivíduos que, ao longo do tempo, acumularam experiência numa determinada actividade possuem um conhecimento mais profundo das regras e procedimentos relativos à função e tarefas que exercem, o que lhes permite desenvolver novas propostas com aplicabilidade e utilidade para a organização. Starko (1995) defende que é fundamental possuir elevado grau de conhecimento sobre uma

determinada área de modo a transformá-lo e combiná-lo de diferentes maneiras. Assim, os contributos criativos de um indivíduo estão alicerçados num conhecimento vasto e profundo do domínio específico em que este actua.

### 2.3.2. COMPETÊNCIAS CRIATIVAS

A competência criativa diz respeito ao que Amabile (1989) considera serem os processos criativos relevantes e inclui estilo de trabalho, estilo cognitivo e o domínio de estratégias que favorecem a produção de novas ideias e traços de personalidade. Por exemplo, analisar uma informação sob diferentes pontos de vista, ou através de metáforas, pode contribuir para uma melhor compreensão do domínio de conhecimento.

As competências criativas assumem um papel importante no desempenho criativo de um indivíduo, pois influenciam o uso que este faz do seu domínio de conhecimento. Se um indivíduo está empenhado em realizar uma determinada actividade, o seu desempenho será adequado ou aceitável se possuir a perícia necessária para a executar, no entanto, não irá produzir trabalho criativo, se não for dotado de habilidades de pensamento criativo (Amabile, 1997).

Segundo Amabile (1989), existem vários aspectos que caracterizam o estilo de trabalho criativo, tais como a capacidade de manter a concentração por longos períodos de tempo, dedicação ao trabalho, níveis elevados de energia, persistência frente a dificuldades, procura da excelência e a habilidade de abandonar ideias vãs. Segundo a autora, o domínio de estratégias que favorecem a produção de novas ideias está alicerçado em princípios heurísticos tais como: tornar o familiar estranho, geração de hipóteses e uso de analogias.

Também Barron e Harrington (1981, p. 453) consideram a atracção pela complexidade, elevados níveis de energia, independência nos juízos, autonomia, intuição, auto-confiança, aptidão para resolver conflitos e elevado sentido criativo, aspectos fundamentais das competências criativas.

Segundo Amabile (1996), o pensamento criativo depende, também, das características de personalidade relacionadas com a independência, auto-disciplina, orientação para correr riscos, tolerância para a ambiguidade, persistência, não conformismo, auto-



motivação e uma relativa falta de preocupação com a aprovação social. Segundo a autora, estes estilos e traços de personalidade podem ser desenvolvidos na infância ou na vida adulta. No entanto, as habilidades criativas podem ser aumentadas pela aprendizagem e prática de técnicas com o intuito de melhorar a flexibilidade cognitiva e independência intelectual.

Na mesma linha temática, Woodman e Schoenfeldt (1990) constataram que indivíduos com elevada apetência para a criatividade caracterizam-se por possuírem auto-controlo. Outros factores, potencialmente benéficos para a actividade criativa, foram também considerados, tais como a persistência e a honestidade intelectual.

### 2.3.3. MOTIVAÇÃO

O terceiro elemento do modelo de criatividade proposto por Amabile é a motivação intrínseca. Motivação intrínseca diz respeito à satisfação e envolvimento que o indivíduo exhibe na realização das suas tarefas (Amabile, 1997). Embora possa ser considerada, em parte, inata, a motivação intrínseca pode ser cultivada, em larga escala, pelo ambiente social, nomeadamente pelo ambiente de trabalho.

Simon (1967) considera o controlo da atenção a principal função da motivação. O autor defende que quando um determinado indivíduo adquire a capacidade de se auto-disciplinar em relação à atenção dedicada a uma determinada tarefa, terá mais facilidade em sentir-se motivado na realização da mesma. Acresce ainda que, quando um indivíduo está intrinsecamente motivado e envolvido com a tarefa a executar, canaliza uma parte significativa da sua atenção e dos seus esforços para a execução dessa mesma tarefa. Deste modo, o funcionário tende a exercer a sua função com maior persistência, mas também com maior atenção a diferentes alternativas que possam surgir e, que ao serem adoptadas, se traduzam em benefícios para a organização. Esta predisposição do funcionário para estar mais envolvido na função que desempenha tende a gerar níveis de criatividade mais elevados, pelo que os resultados finais apresentados à organização poderão reflectir esses mesmos elevados níveis de criatividade (Shalley, 1995).

Na mesma linha temática, Kanfer e Ackerman (1989) argumentam que os resultados a atingir podem estimular a motivação e desse modo contribuir para um aumento do auto-controlo da atenção com vista a serem alcançados os objectivos pré-determinados.

As características do trabalho podem afectar a motivação intrínseca. Neste âmbito, é expectável que um indivíduo exiba níveis mais elevados de motivação intrínseca quando o seu trabalho ou função apresenta maiores níveis de complexidade. Ao invés, actividades profissionais menos complexas ou caracterizadas pela rotina tendem a gerar níveis de motivação intrínseca reduzidos (Hackman e Oldham, 1980).

Esta situação ocorre porque, quando as actividades são mais complexas tendem a despertar um maior interesse no indivíduo, levando-os a exercitar mais a sua capacidade criativa e a desenvolver sentimentos de auto-eficácia. Contrariamente, quando as actividades são caracterizadas por menores índices de complexidade, ou são rotineiras, tendem a gerar menos interesse no indivíduo, que tende a acomodar-se e a exibir um desempenho menos criativo.

É no entanto de salientar que não se considera a existência de actividades intrinsecamente interessantes. Uma actividade pode ser intrinsecamente interessante para um determinado indivíduo, num período de tempo específico (Amabile, 1989, p. 54).

A motivação intrínseca pode conduzir o indivíduo na procura de mais informações sobre a área estudada e, conseqüentemente, melhorar e aumentar o seu domínio de conhecimento. Da mesma forma, níveis elevados de motivação intrínseca podem levar o indivíduo a correr riscos e a romper com paradigmas e ideias habitualmente empregues contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento de novas estratégias criativas (Hill e Amabile, 1993).

Intervenções externas, tais como recompensas ou avaliações podem produzir um efeito positivo na motivação intrínseca se forem percebidas pelos indivíduos como suporte às actividades que realizam (Frey e Jengen, 2001)

Através da intersecção dos três elementos revistos, as prestações criativas tendem a aumentar e, conseqüentemente, a identificação desta abordagem integrada, em que diferentes variáveis convergem para gerar o pensamento criativo, é um passo importante para atingir resultados criativos relevantes (Amabile e Collins 2004, p. 307).

## 2.4. ANTECEDENTES DA CRIATIVIDADE – FACTORES INDIVIDUAIS

### 2.4.1. PERSONALIDADE

Estudos prévios indicam que alguns traços de personalidade apresentam uma relação positiva com medidas de desempenho criativo em diversos domínios (Barron e Harrington, 1981; Gough, 1979; Martindale, 1989).

Diversos instrumentos foram utilizados no estudo da relação entre a personalidade dos indivíduos e a criatividade exibida por estes, designadamente a Escala de Personalidade Criativa (EPC; Gough, 1979) e medidas de dimensões associadas ao modelo dos cinco factores da personalidade (MCF; Costa e McCrae, 1992).

A EPC considera 30 itens consistentes com características de personalidade correlacionadas com a criatividade (Oldham e Cummings, 1996) e os critérios utilizados para obter os índices de personalidade criativa foram obtidos a partir da análise de peritos, professores universitários e entrevistadores de histórias de vida (Gough, 1979). O índice de pontuação obtido na EPC providencia um indicador do potencial criativo do indivíduo.

Resultados de estudos anteriores fornecem algum suporte para a relação positiva esperada entre a EPC e criatividade, bem como para a utilidade e validade da escala (Feist, 1998; Oldham e Cummings, 1996; Zhou e Oldham, 2001; Amabile et al., 1994; Carson et al., 2005; Batey e Furnham, 2006).

Por exemplo, Gough (1979) examinou a criatividade em 12 grupos de indivíduos de um total de 1701 indivíduos de diversos domínios incluindo cientistas, matemáticos, arquitectos e estudantes universitários, e verificou uma relação positiva entre a EPC e os rácios de criatividade em 10 dos 12 grupos de indivíduos estudados.

Barron e Harrington (1981) argumentam que indivíduos que obtêm um índice elevado na EPC deverão possuir qualidades reflexivas e abrangência de interesses, que lhes permite reconhecer informações e opiniões divergentes. Na mesma linha temática, Oldham e Cummings (1996) verificaram que indivíduos com índices de pontuação elevados na EPC exibiram melhores desempenhos criativos do que indivíduos com índices de EPC mais baixos.

O modelo dos cinco factores da personalidade (Costa e McCrae, 1992) tem sido amplamente utilizado e citado em diversos estudos prévios com foco no estudo da relação entre a personalidade e criatividade (por exemplo, Taggar, 2002; George e Zhou, 2001) e refere-se às categorias de processos mentais que determinam as respostas emocionais dos indivíduos e influenciam adaptações comportamentais dos indivíduos aos ambientes em que estes se encontram inseridos (Costa e McCrae, 1992, 1997). O modelo é composto por cinco dimensões de personalidade, designadamente: abertura à experiência, consciência, extroversão, empatia e neuroticismo (Costa e McCrae, 1992). Cada uma das cinco dimensões do MCF têm vários componentes, no entanto, estudos prévios revelam que se comportam, juntos, como cinco factores relativamente estáveis (Feist, 1998).

Indivíduos com indicadores elevados de abertura à experiência são imaginativos, curiosos e receptivos a novas ideias, experiências e perspectivas pouco convencionais (George e Zhou, 2001); tendem a ser imaginativos, sensíveis à estética e revelar abrangência de interesses (Feist, 1998), exibindo maior flexibilidade para absorver e combinar informações novas e não relacionadas, bem como uma predisposição para procurar situações desconhecidas que permitem um maior acesso a novas experiências e perspectivas (McCrae e Costa, 1997; Baer e Oldham, 2006).

Indivíduos conscienciosos são empreendedores, organizados, cuidadosos e confiáveis (Costa e McCrae, 1992) exibindo elevados índices de motivação intrínseca na realização das tarefas que lhes são atribuídas (Taggar, 2002).

Indivíduos extrovertidos tendem a revelar níveis elevados de motivação intrínseca na realização das suas tarefas (Furnham et al., 1999) e são sociáveis, entusiastas, enérgicos e optimistas, exibindo elevados índices de auto-confiança (McCrae e Costa, 1997) que os leva a tentar novas abordagens na resolução de problemas, sobretudo quando estes são novos e de difícil resolução (Zhang e Hung, 2001; Lepine et al., 2005).

Indivíduos empáticos são generosos, atenciosos e calmos, não revelando tendências agressivas e habilidades argumentativas (Feist, 1998).

Indivíduos neuróticos tendem a exibir processos de pensamento simples (Zhang e Hung, 2001), são ansiosos e defensivos revelando pouca auto-confiança (Feist, 1998).

Pesquisa prévia demonstrou que as dimensões do modelo dos cinco factores apresentam conexões com a criatividade individual, porém as dimensões que têm sido mais

consistentemente relacionadas com a criatividade são a abertura à experiência e extroversão (Feist, 1998; Carson et al., 2005; Furnham e Bachtiar, 2008; Furnham et al., 2008).

Por exemplo, Mumford e Gustafson (1988) argumentam que o desenvolvimento de ideias criativas requer frequentemente a capacidade de integrar diferentes perspectivas e abordagens e que a dimensão da abertura à experiência capta esta capacidade integradora.

Carson et al. (2005) demonstraram relações positivas entre as dimensões da extroversão e abertura à experiência e a criatividade. Da mesma forma Sung e Choi (2009), num estudo envolvendo 304 estudantes universitários, demonstraram que as dimensões de extroversão e abertura à experiência estão positivamente relacionadas com o desempenho criativo dos indivíduos.

Outros estudos demonstraram também que as medidas de abertura à experiência se correlacionam positivamente com o EPC (McCrae, 1987; Piemonte et al., 1991).

#### 2.4.2. ESTILO COGNITIVO

Vários estudos fornecem indicações de que o estilo cognitivo dos indivíduos tem efeitos influenciadores na criatividade (por exemplo, Amabile, 1988, 1996; Woodman et al, 1993).

A maioria dos estudos realizados no sentido de compreender e medir a influência dos estilos cognitivos na criatividade tem-se baseado na teoria da adaptação-inovação desenvolvida por Kirton (1976).

Kirton (1976) define estilo cognitivo como uma orientação natural ou meio preferencial de solução de problemas e refere-se à forma como os indivíduos abordam os problemas e suas soluções, bem como à sua capacidade de reunir ideias existentes e formar novas combinações (Kirton, 1989). Kirton (1976) descreveu dois estilos cognitivos designadamente, adaptadores e inovadores, localizados nos extremos de um espectro bipolar contínuo.

Indivíduos que exibem um estilo cognitivo adaptativo tendem a gerar mudanças através da melhoria da estrutura existente. Utilizam informações dentro de um domínio

consolidado, seguem as normas estabelecidas e aceitas, preservam a coesão de grupo e tendem a resolver os problemas de forma disciplinada e metódica, gerando ideias convencionalmente aceitas (Kirton, 1994). Indivíduos que exibem um estilo cognitivo inovador não revelam grande preocupação com as normas existentes, exibindo uma predisposição para correr riscos, procurar e integrar informações diversas, redefinir os problemas e gerar ideias originais e pouco convencionais (Kirton, 1994).

O contínuo de adaptação-inovação desenvolvido por Kirton (1976) tem ligações com certas características da personalidade (Kirton, 1999). Ee et al. (2007) demonstraram que indivíduos que exibem um estilo cognitivo adaptativo são mais conscienciosos e revelam aversão ao risco, enquanto indivíduos com um estilo cognitivo inovador são extrovertidos e abertos à experiência, revelando maior tendência para correr riscos e exibir comportamentos criativos.

Um estilo cognitivo favorável à adoção de novas perspectivas (Amabile, 1988), orientado para o pensamento divergente (Woodman et al., 1993) e caracterizado pela capacidade de romper com esquemas mentais ao resolver um problema (Ford, 1996) é essencial para a ocorrência de atividade criativa.

Esta orientação é concordante com a definição do estilo inovador cognitivo de Kirton (1976). Diversos estudos sugerem que o estilo cognitivo inovador é favorável à atividade criativa (por exemplo Tierney et al., 1999).

McHale e Flegg (1986) verificaram que uma equipa composta por indivíduos com um estilo cognitivo inovador apresentou soluções mais originais para um problema proposto do que uma equipa composta essencialmente por indivíduos com estilo cognitivo adaptativo. Da mesma forma, Bagozzi e Foxall (1995) verificaram que indivíduos com estilo cognitivo adaptativo tendem a revelar maior preocupação com as regras e produzir menos ideias úteis e aplicáveis para um problema proposto do que indivíduos com estilo cognitivo inovador.

Na mesma linha temática, Jaskyte e Kisieliene (2006) verificaram que indivíduos com um estilo cognitivo inovador tendem a exibir maiores índices de criatividade. Finalmente, Muñoz-Doyague et al. (2008), num estudo envolvendo 110 funcionários de uma organização da indústria automóvel, verificaram que um estilo cognitivo inovador está positivamente relacionado com a criatividade individual.

### 2.4.3. VALORES PESSOAIS

Pesquisa prévia fornece evidências da existência de uma correlação positiva entre a criatividade e valores pessoais (Barron, 1968; Helson, 1971; MacKinnon, 1978; Helson, Roberts e Agronick, 1995). Diversos estudos examinaram também a relação entre valores e variáveis idênticas à criatividade, e os resultados obtidos apontam para a existência de uma correlação positiva entre os valores referentes à abertura à experiência e a divergência de pensamentos (McCrae, 1987).

Os estudos realizados em torno da temática da criatividade indicam o desejo de ser criativo como o elemento fundamental do processo criativo, o que implica o reconhecimento da criatividade como um valor central (Barron, 1997; Helson, 1990). Rokeach (1973, 1979) e Rokeach e Ball-Rokeach (1989) desenvolveram estudos sobre a temática da criatividade com foco nas medidas que estabelecem hierarquias de valor. Os valores que revelam o comportamento criativo são os que definem a criatividade e que caracterizam o comportamento criativo. Amabile (1996) argumenta que o elemento mais importante na definição da criatividade está relacionado com a originalidade e o uso da imaginação. Assim, o comportamento criativo expressa valores como a criatividade, originalidade, e imaginação.

Schwartz (1992) definiu dez tipos de valores presumivelmente universais que refletem essas três necessidades básicas. Schwartz (2001, p. 55) entende valores como “critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados tendo em conta a sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo”. Assim, os valores remetem ao que é importante na vida de cada indivíduo e variam em função da importância que os indivíduos lhes atribuem. Desta forma, um valor pode ser importante para um determinado indivíduo, porém insignificante para outro.

O autor argumenta ainda que os valores são gerados pelas exigências universais do ser humano, designadamente: “1) necessidades biológicas do organismo, 2) necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais, e 3) necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos” (SCHWARTZ, 2001, p. 55).

TABELA 1: TIPOS DE VALORES SEGUNDO SCHWARTZ

Tipo de Valor	Objectivo	Valores únicos
Auto-determinação	Independência de pensamento, acção e opção	Liberdade, criatividade, curiosidade, independência
Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio	Vida variada, audácia
Hedonismo	Prazer e gratificação para si mesmo	Prazer, auto-indulgência
Realização	O sucesso pessoal através da demonstração de competência	Ambição, sucesso
Poder	Controle ou domínio sobre pessoas e recursos, prestígio	Autoridade, poder social, riqueza
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Prestativo, leal, honesto
Conformidade	Controlo de impulsos e acções susceptíveis de prejudicar outros ou violar normas sociais	Cortesia, obediência, auto-disciplina
Segurança	Integridade pessoal, segurança e estabilidade entre si, relações e sociedade	Ordem social, segurança familiar, limpeza
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Respeito à tradição, moderação e devoção
Universalismo	Compreensão, apreciação, tolerância e promoção do bem-estar da humanidade e da natureza	Igualdade; protecção do meio ambiente; justiça social, sabedoria, paz

Fonte: SCHWARTZ, 1992, p. 05.

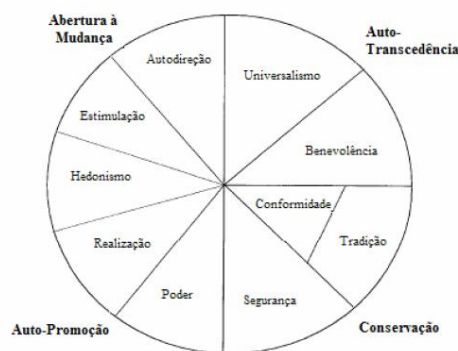
Os valores definidos por Schwartz têm diversos graus de compatibilidade entre si (Schwartz, 1994). O autor considera que as acções empreendidas na realização de cada tipo de valor produzem determinadas consequências psicológicas e sociais que podem ser compatíveis ou incompatíveis com a realização de outros tipos de valores (Schwartz 2001). Estas compatibilidades e incompatibilidades entre os diversos tipos de valor resultam numa estrutura aproximadamente circular. Os dez tipos de valores gerais mantêm, então, entre si relações dinâmicas de consonância e antagonismo. Assim, a distância entre dois tipos de valor caracteriza o seu grau de compatibilidade. Ou seja, a



proximidade de valores no círculo indica semelhança, a distância indica oposição (SCHWARTZ, 2005a). Este modelo da estrutura de valores humanos tem sido suportado por diversas análises envolvendo milhares de participantes em diferentes grupos culturais (Schwartz e Boehnke, 2004).

SCHWARTZ, 2005 identifica nesta estrutura circular dos tipos de valores duas dimensões bipolares e o que distingue um tipo de valor de outro é o género de objectivo ou motivação que o valor expressa. A primeira dimensão bipolar envolve a oposição entre a abertura à mudança (autodeterminação, estimulação e hedonismo) e a conservação (tradição, conformidade e segurança). A segunda dimensão contrapõe a auto-transcendência (universalismo e benevolência) e a auto-promoção (poder e realização).

FIGURA 1: ESTRUTURA CIRCULAR DOS VALORES SEGUNDO SCHWARTZ



Fonte: Schwartz, 1992, p. 14.

Na estrutura circular dos valores proposta por Schwartz as correlações entre o comportamento criativo e a importância atribuída aos tipos de valores devem diminuir de forma idêntica em ambos os sentidos.

Os indivíduos mais criativos revelam maior tendência para os valores de auto-determinação e estimulação e tendem a rejeitar a tradição, segurança e valores de conformidade (Dollinger, Burke e Gump, 2007; Sagiv, 2002; Schwartz, 1992).

Kasof *et al.* (2007, p. 118) demonstraram que a motivação que advém dos valores individuais pode produzir um efeito inibidor ou estimulante no comportamento criativo dependendo do conjunto de valores que o indivíduo considera serem mais importantes. Os autores demonstraram que o comportamento criativo é primeiramente fomentado pelo valor referente à auto-determinação e posteriormente pelos valores da estimulação

e universalismo. Os autores demonstraram igualmente que o comportamento criativo é desencorajado primeiramente pelos valores de tradição e posteriormente pelos valores de conformidade e segurança. Assim, o comportamento criativo apresenta os índices mais elevados de correlação com o valor da auto-determinação, diminuindo gradualmente os índices de correlação com os diversos valores até atingir os índices mais baixos com o valor de tradição.

Os indivíduos com aptidões criativas tendem a aceitar espontaneamente os valores do universalismo e a rejeitar os valores referentes ao poder. Tal contribui para clarificar a confrontação entre a dimensão da auto-transcendência com a auto-promoção (Schwartz, 1992; Sagiv, 2002). Num sentido mais lato, os indivíduos com maiores índices de criatividade tendem a valorizar a auto-transcendência e a abertura à mudança, uma vez que tais indivíduos tendem a exibir níveis elevados de abertura à experiência (Dollinger, Urban e James, 2004; Feist, 1998; King, Walker e Broyles, 1996; McCrae, 1987).

Schwartz (1992) verificou a existência de compatibilidade entre os valores da auto-determinação e o universalismo uma vez que os objectivos dependem do indivíduo. (Stein, 2003, p. 12) argumenta que a diversidade “é vital para a criatividade” o que contribui para reforçar a ideia da existência desta relação de compatibilidade.

A auto-determinação e a estimulação são também valores compatíveis, uma vez que abarcam motivação intrínseca para a mestria e para a novidade. Assim, a criatividade é o reflexo da procura de objectivos individuais através da motivação intrínseca. No sentido inverso, indivíduos criativos tendem a rejeitar valores de tradição, segurança, poder e de conformidade (Dollinger, Burke e Gump, 2007).

#### 2.4.4. AUTO-EFICÁCIA CRIATIVA

Estudos prévios apontam no sentido de que, por forma a alcançar bons desempenhos criativos é necessário que os indivíduos possuam capacidades criativas mas também que acreditem que possuem tais capacidades. Esta crença é designada por auto-eficácia criativa, que pode ser definida como "a crença que um indivíduo tem de possuir a capacidade de produzir resultados criativos" (Tierney e Farmer, 2002, p. 1138). E exprime a confiança que o indivíduo deposita em si mesmo de ser criativo na realização de uma dada tarefa. A auto-eficácia criativa representa um auto-julgamento das

capacidades criativas do próprio indivíduo e influencia as suas escolhas bem como o esforço que emprega na realização de determinadas tarefas criativas Beghetto (2006).

A auto-eficácia criativa é uma extensão da definição mais ampla de auto-eficácia (Bandura, 1997). A auto-eficácia no sentido mais amplo refere-se à crença que o indivíduo tem nas suas capacidades em relação a diversos domínios e influencia a motivação e a capacidade do indivíduo em se envolver em comportamentos específicos Bandura (1977). A auto-eficácia criativa refere-se especificamente à criatividade (Chen, Gully, e Eden, 2001).

Ford (1996) argumenta que os indivíduos tendem a não exibir comportamentos criativos quando percebem que as suas tentativas de se envolverem em esforços criativos serão mal sucedidas. A envolvência em tarefas criativas requer alguma força interior que impulse os indivíduos a prosseguir quando confrontados com os desafios inerentes ao trabalho criativo (Amabile, 1983; Bandura, 1997). Neste âmbito, a auto-eficácia criativa tende a aumentar os índices de perseverança dos indivíduos face a situações desafiantes (Bandura, 1977).

Estudos prévios apontam no sentido de que a auto-eficácia criativa está relacionada com o esforço intelectual e a predisposição para correr riscos essenciais à actividade criativa (Choi, 2004; Phelan, 2001; Tierney e Farmer, 2002, 2004) e demonstram relações positivas entre crenças de auto-eficácia e a obtenção de resultados criativos (Schack, 1989; Locke, Frederick, Lee, e Bobko, 1984; Tierney e Farmer, 2002; Choi, 2004)

Tierney e Farmer (2011) demonstraram uma relação positiva entre os níveis de auto-eficácia criativa e o desempenho criativo dos indivíduos.

É de referir que a auto-eficácia criativa pode ser estimulada. Mathisen e Bronnick (2009), num estudo envolvendo estudantes, professores e funcionários municipais, verificaram que os indivíduos que frequentaram um curso de criatividade revelaram um aumento dos níveis de auto-eficácia criativa. Os autores verificaram ainda, que mesmo passado alguns meses, os índices de auto-eficácia criativa dos indivíduos se mantiveram elevados.

Os supervisores podem assim estimular a auto-eficácia criativa dos seus subordinados, o que deverá resultar num melhoramento do seu comportamento criativo.

## 2.5. ANTECEDENTES DA CRIATIVIDADE – FACTORES CONTEXTUAIS

### 2.5.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um reflexo de como as normas e valores compartilhados na organização são expressos através do comportamento dos trabalhadores (Landy e Conte, 2004) e determina o grau com que a criatividade e a inovação são fomentadas na organização (Farida e Ingrid, 2009).

O clima organizacional tem sido alvo de estudo de vários investigadores (por exemplo, Ekvall, 1999; Isaksen et al., 1999; Shalley et al., 2000) e tem sido identificado como um factor influenciador dos resultados criativos de uma organização (Ekvall e Ryhammar, 1999).

Altman (2000) argumenta que o clima organizacional é a percepção dos funcionários do seu ambiente de trabalho e um clima organizacional favorável á criatividade é aquele em que soluções criativas são encorajadas, apoiadas, implementadas (Ekvall, 1990), e valorizadas como algo desejável (Lock e Kirkpatrick, 1995).

Blake e Mouton (1985) e Edmondson (1999) argumentam que o ambiente organizacional favorável à criatividade deverá reflectir uma cultura onde os funcionários se sintam seguros, não revelando receio de sofrer punições ao promoverem novas ideias, estratégias ou métodos. Na mesma linha temática, Nystrom (1990) demonstrou que os indivíduos de diferentes áreas funcionais de uma organização promovem resultados mais inovadores quando o ambiente organizacional promove a envolvimento em desafios e o correr riscos.

O clima organizacional é um processo dinâmico que envolve interacções entre membros de grupos (Moran e Volkwein, 1992). Ancona e Caldwell (1992) demonstraram que a existência de um clima organizacional que promova a interacção entre funcionários, permitindo que estes obtenham informações e recursos de outras áreas organizacionais está relacionada com a criatividade.

A organização deve também promover um ambiente onde o conflito de ideias é encorajado. Por exemplo, Jehn (1995) e Pelled (1996) demonstraram que a ocorrência

de conflito de cariz construtivo durante a realização de uma tarefa pode produzir efeitos benéficos na criatividade.

De forma a proporcionar um ambiente de suporte para a criatividade é também necessário que os funcionários percepcionem o clima organizacional como um clima de justiça, onde as decisões são tomadas e aplicadas de forma justa. Por exemplo, poder participar na tomada de decisão foi considerado um processo fundamental no reforço da inovação (West e Anderson, 1996) e é um componente integral da justiça processual (Lind e Tyler, 1988). Simmons (2011), num estudo envolvendo 225 alunos universitários demonstrou uma relação positiva, significativa, entre justiça processual e desempenho criativo. Os resultados deste estudo sugerem que os participantes percepcionaram a justiça processual como informacional e de desenvolvimento, o que conduziu a uma melhoria do seu desempenho criativo.

Rasulzada e Dackert (2009), num estudo que envolveu noventa e cinco funcionários de áreas da indústria da alta tecnologia demonstraram que o clima organizacional favorável à actividade criativa está relacionado de forma positiva e significativa com a criatividade e inovação organizacional percepcionada pelos funcionários da organização. Os autores argumentam que quando os funcionários percepcionam que o clima organizacional onde estão inseridos é favorável à criatividade percepcionam também a sua organização como mais criativa e inovadora.

A gestão de topo deve promover um clima organizacional onde os funcionários percepcionem um ambiente de justiça, se sintam livres para correr riscos, tentar novas abordagens e onde o contacto com outros indivíduos, bem como o conflito de ideias, é incentivado. Quando os funcionários se encontram inseridos neste tipo de ambiente organizacional tendem a percepcionar que a organização valoriza a criatividade e deverão sentir-se mais estimulados em empenhar-se em actividades criativas.

## 2.5.2. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

As características centrais do trabalho são, desde há muito tempo, consideradas pelos investigadores como um importante factor influenciador da motivação e das atitudes dos indivíduos em relação à função que exercem (Hackman e Oldham, 1975, 1980). Os autores consideram cinco características centrais do trabalho: autonomia, variedade,

identidade, significado e feedback. Segundo o modelo de criatividade proposto por Amabile (1988), as características da função são uma componente que contribui de forma relevante para cultivar a motivação intrínseca dos indivíduos e conseqüentemente a sua criatividade. A autora argumenta que trabalhos multifacetados, desafiantes e não rotineiros são benéficos à criatividade. Estudos prévios sugerem que a forma como os trabalhos são estruturados influencia a motivação intrínseca e as realizações criativas dos funcionários (Oldham e Cummings, 1996).

Mais concretamente, quando os trabalhos são complexos e exigentes, ou seja, caracterizados por elevados níveis de autonomia, variedade, identidade, significância e feedback, os indivíduos tendem a estar entusiasmados com as suas tarefas e deverão apresentar níveis elevados de motivação intrínseca (Oldham e Cummings, 1996). Os autores argumentam que é expectável que o nível de interesse e entusiasmo gerado pelas características de um trabalho promova realizações criativas e que empregos complexos devem estimular a geração de resultados criativos incentivando os funcionários a concentrar a sua atenção e esforço em múltiplas dimensões do seu trabalho. Ao invés, trabalhos mais rotineiros, envolvendo tarefas mais simples, podem não gerar motivação nos funcionários e inibir a sua predisposição para concentrar a sua atenção e esforço na realização das suas tarefas.

Vários outros estudos apresentaram resultados consistentes com o já referido. Por exemplo, Shalley et al. (2000) demonstraram que, quando o ambiente de trabalho complementa os requisitos criativos do trabalho, os indivíduos tendem a exibir maiores níveis de maior satisfação no trabalho e menores intenções de abandonar a organização. Tierney e Farmer (2002) demonstraram uma relação positiva entre a complexidade do trabalho e criatividade. Os autores argumentam que trabalhos complexos que requerem flexibilidade e experimentação são benéficos ao processo criativo. Da mesma forma, Hatcher et al. (1989) verificaram uma relação positiva entre o número de ideias criativas submetidas ao programa de sugestões da organização e a percepção dos funcionários da complexidade do trabalho. Finalmente, Tsaur et al. (2011), num estudo que envolveu 289 funcionários de 63 agências de viagens, demonstraram que as características do trabalho estão relacionadas de forma significativa e positiva com a criatividade dos funcionários. Os autores verificaram que a um maior grau de complexidade do trabalho correspondeu um maior nível de criatividade dos funcionários.

No que refere à rotinização, é de referir que OHLY et al. (2006) verificaram uma relação positiva entre rotinização e criatividade e inovação. Os autores argumentam que a rotinização permite aos funcionários desenvolver novas ideias durante o trabalho e implementá-las, sendo, no entanto, necessário distinguir diferentes formas de rotinização. Ou seja, se o trabalho for rotineiro na sua natureza, então poderá produzir efeitos negativos, podendo tornar-se entediante, mas rotinização a outros níveis, como a rotinização de tarefas específicas, pode gerar resultados criativos positivos levando os indivíduos a procurar novas formas de as realizar.

É ainda importante referir que a autonomia é considerada uma característica central do trabalho fundamental para a criatividade. Estudos prévios sugerem que, para que se envolvam em processos criativos, os funcionários necessitam de sentir que têm alguma autonomia na realização das suas tarefas. (Ford e Kleiner, 1987).

Com base na pesquisa, quanto mais complexo é o trabalho, mais estimulante este será para os funcionários. No entanto, os supervisores deverão ter o cuidado de permitir que os funcionários usufruam de alguma autonomia na realização das suas tarefas para que resultados criativos possam surgir.

### 2.5.3. APOIO DA SUPERVISÃO

A relação entre o estilo de liderança adoptado pela supervisão e a criatividade exibida pelos funcionários tem sido alvo de estudo de diversos autores.

Quando os supervisores adoptam um estilo de liderança solidário, caracterizado pelo apoio dos funcionários, de forma não controladora, é expectável que os níveis de motivação intrínseca destes aumentem. Ao invés, quando o estilo de liderança adoptado é de natureza controladora é expectável que ocorra uma diminuição dos níveis de motivação intrínseca e conseqüentemente da criatividade (Deci e Ryan, 1985). Supervisores solidários demonstram preocupação com os sentimentos dos funcionários, fornecem feedback informacional sobre o seu trabalho, incentivam-nos a exprimir as suas preocupações (Deci et al., 1989); identificam e recomendam actividades aos seus subordinados, demonstrando interesse nas actividades que estes realizam (Orvis e Ratwani, 2010) e auxiliam os seus subordinados na execução das suas tarefas (Wang e Cheng, 2010). Em contrapartida, supervisores não solidários, exercem a sua liderança

monitorizando de forma rigorosa o comportamento dos funcionários, tomam decisões sem os envolver e não demonstram interesse pelas suas preocupações e opiniões exigindo, geralmente, que estes sigam regras e orientações rígidas (Deci et al., 1989).

Embora alguns estudos não tenham conseguido demonstrar relações significativas entre o estilo de liderança da supervisão e a criatividade dos funcionários (por exemplo, George e Zhou, 2001; Zhou, 2003), existem diversos estudos prévios que fornecem suporte para os efeitos esperados dos estilos de liderança solidários e de natureza controladora na criatividade (por exemplo, Amabile et al, 1996, 2004; Andrews e Farris, 1967; Madjar et al., 2002; Shalley e Gilson, 2004; Tierney e Farmer, 2002, 2004; Oldham e Cummings, 1996; Zhou e George, 2003).

Por exemplo, Andrews e Farris (1967) verificaram que os níveis de criatividade dos funcionários aumentam quando os seus supervisores os consultam sobre tomadas de decisões relevantes e lhes proporcionam alguma liberdade na realização das suas tarefas. Da mesma forma, Zuckerman et al. (1978) verificaram que os indivíduos aos quais foi proporcionada liberdade na escolha de tarefas e na gestão do tempo empregue na realização das mesmas, exibiram maiores níveis de motivação intrínseca do que indivíduos aos quais não foi proporcionada tal liberdade.

Scott e Bruce (1994) constataram que a qualidade da relação entre um supervisor e seus subordinados (LMX)<sup>1</sup> está relacionada com a inovação revelada no desempenho dos subordinados e com a percepção dos mesmos da existência de um clima favorável à inovação.

Na mesma linha temática, Frese et al. (1999) verificaram uma relação positiva significativa entre o apoio da supervisão e a qualidade das ideias criativas submetidas ao programa de sugestão da organização. Num estudo envolvendo cientistas de departamentos I & D, Stahl e Koser (1978) demonstraram que quando os supervisores revelaram empatia e preocupação com os sentimentos dos funcionários, estes exibiram um melhor desempenho criativo.

Também Tierney et al., (1999) constataram que quando os supervisores apoiam e incentivam os seus funcionários, a criatividade dos funcionários é reforçada. Os autores argumentam ainda que quando os níveis de motivação intrínseca de supervisores solidários e dos seus subordinados são idênticos, o desempenho criativo destes é melhorado. Num estudo recente envolvendo 233 funcionários de diversas áreas, tais



como gestão, marketing e produção, Wang et al., (2010), verificaram que é mais provável a criatividade ser estimulada quando os supervisores apoiam os seus funcionários de forma solidária.

Na mesma linha temática, Stahl e Koser (1978) encontraram uma relação negativa entre o comportamento não solidário de supervisores e o desempenho criativo de cientistas de departamentos de I & D. Da mesma forma, George e Zhou (2001) demonstraram uma relação negativa entre o comportamento controlador dos supervisores e criatividade exibida pelos seus subordinados.

Com base nos estudos referidos, os supervisores devem incentivar os seus subordinados, bem como estabelecer com estes uma relação de apoio e incentivo. Se os líderes adoptarem um estilo de liderança solidário, é mais provável que ocorra actividade criativa. Ao invés, se os supervisores adoptarem um estilo de liderança não solidário e caracterizada pelo controlo, de forma demasiado rigorosa, do comportamento dos seus subordinados, estes poderão sentir-se menos apoiados e conseqüentemente menos encorajados a envolverem-se em processos criativos.

#### 2.5.4. RELAÇÃO COM OS COLEGAS DE TRABALHO

Assim como é expectável que um comportamento solidário e não controlador por parte da supervisão produza efeitos impulsionadores na motivação intrínseca e na criatividade dos funcionários, é também expectável que um comportamento semelhante por parte dos colegas de trabalho gere efeitos benéficos à criatividade dos indivíduos. Por exemplo, Festinger (1954) argumenta que a relação entre colegas de trabalho é de maior proximidade do que com os seus superiores no sentido em que existe maior similaridade entre os indivíduos, sendo então expectável que estes tenham grande influência na criatividade e inovação individual.

Estudos prévios fornecem resultados mistos para a relação entre o comportamento de apoio dos colegas de trabalho e a criatividade (por exemplo, Amabile e Grysiewicz, 1989; Cummings e Oldham, 1997; Madjar et al., 2002; McGlynn et al., 1982; Torrance, 1965).

Por exemplo, Amabile et al. (1996) verificaram que indivíduos que integram equipas de trabalho são mais criativos quando os seus colegas de trabalho apresentam um comportamento de apoio e incentivo. Da mesma forma, Madjar et al. (2002) verificaram uma relação positiva entre o apoio de colegas de trabalho e a criatividade dos funcionários. Na mesma linha temática, Zhou e George (2001) demonstraram que o apoio, comunicação aberta e feedback informacional por parte dos colegas de trabalho pode gerar efeitos benéficos na criatividade dos funcionários. Finalmente, Wang et al. (2010) verificaram que é mais provável a criatividade dos funcionários ser estimulada quando os colegas de trabalho revelam um comportamento de apoio e incentivo.

No entanto, outros estudos fornecem resultados que não apoiam estes argumentos. Por exemplo, Shalley e Oldham (1997) demonstraram que indivíduos que competiam com outros geraram ideias mais criativas do que os indivíduos em situações de não competição. George e Zhou (2001) encontraram uma relação não significativa entre a criatividade dos funcionários e o apoio construtivo dos colegas de trabalho.

Embora existam argumentos que apoiam ambas as posições referidas, diversos investigadores têm proposto que a comunicação de ideias e informações entre os diversos funcionários deverão conduzir a maiores níveis de criatividade (por exemplo, Amabile, 1996; Gilson, 2001; Kanter, 1988; Perry-Smith e Shalley, 2003; Woodman et al., 1993), pelo que os supervisores deverão promover um ambiente em que os colegas de trabalho se sintam encorajados a interagir uns com os outros.

Contudo, os supervisores devem monitorizar as interações entre os seus funcionários e verificar se estas estão de facto a auxiliar o processo criativo. Por exemplo, no que refere a equipas de trabalho, Curşeu (2010) argumenta que uma grande variedade de indivíduos está associada a uma maior diversificação de recursos cognitivos que a equipa poderá utilizar, o que deverá conduzir a uma maior elaboração de informações relevantes à tarefa. No entanto, o autor verificou que a diversidade conceptualizada como variedade tem uma influência positiva directa na criatividade das equipas de trabalho, porém a diversidade vista como uma disparidade ou desigualdade tem um efeito negativo directo sobre a criatividade da equipa.

### 2.5.5. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO

Estudos prévios fornecem evidências de que diversas características físicas do ambiente de trabalho podem ter um impacto substancial na criatividade dos indivíduos. Entendem-se como características físicas do ambiente de trabalho elementos físicos presentes, tais como janelas, luz, cores ou plantas, bem como a densidade do ambiente de trabalho (por exemplo, o número de indivíduos por unidade de área), a distância entre os indivíduos ou a presença de barreiras físicas. Vários autores argumentam que estas características físicas podem influenciar a criatividade dos funcionários (Aiello et al., (1977); Dul e Ceylan, (2006); Shibata e Suzuki, (2002, 2004).

Por exemplo, Shalley e Oldham (1997), num estudo envolvendo 75 estudantes universitários, demonstraram que, quando em competição com outros, indivíduos que trabalham em salas sem barreiras físicas, estando os indivíduos concorrentes visíveis, exibem menores índices de criatividade do que aqueles que trabalham em salas em que algum tipo de barreiras físicas está presente.

Aiello et al. (1977) demonstraram que indivíduos que trabalham em áreas de elevada densidade espacial tendem a sentir desconforto e apresentam níveis de desempenho inferiores a indivíduos que trabalhavam em zonas de menor densidade aquando da realização de uma tarefa criativa.

Alencar e Bruno-Faria (1997) verificaram que um ambiente físico com luz adequada, mobiliário, espaço e ventilação pode gerar efeitos positivos na criatividade dos indivíduos. Ao invés, um ambiente com ruído, falta de espaço, quente e com iluminação insuficiente pode inibir a criatividade. Na mesma linha temática, Steen e Markhede (2008) verificaram que, quando indivíduos realizam tarefas que requerem maior complexidade de pensamento a nível individual e maior esforço de raciocínio aquando a interação com outros, o ruído pode ter um efeito perturbador e dificultar a realização da tarefa. Ao invés, aquando da realização de tarefas menos complexas, que não exigem grande esforço de raciocínio os efeitos negativos da presença de ruído são atenuados, uma vez que é possível aos indivíduos obter facilmente e rapidamente uma informação questionando outros. Contudo, os autores argumentam que a criatividade depende da existência de boas condições, nomeadamente no que diz respeito à ocorrência de perturbações, em qualquer das situações.

Literatura prévia demonstrou que a presença de plantas de interior no ambiente de trabalho pode ter um impacto positivo na disposição dos indivíduos (Larsen et al., 1998) e contribuir para maiores índices de desempenho criativo dos indivíduos (Shibata e Suzuki, 2002). Também a existência de janelas, através da vista que proporcionam tende a gerar efeitos semelhantes, produzindo efeitos benéficos na criatividade dos indivíduos (Shibata e Suzuki, 2002).

Ceylan et al. (2008), num estudo envolvendo 60 gestores de diversas áreas organizacionais, verificaram que estes consideraram boa iluminação, cores claras e a presença de plantas e janelas como características associadas positivamente ao potencial criativo do ambiente de escritório.

Finalmente, Dul et al. (2011), num estudo envolvendo 274 funcionários de 27 PMEs demonstraram uma relação positiva entre a percepção dos funcionários de um ambiente físico de trabalho favorável à criatividade e o desempenho criativo dos mesmos.

Com base nos estudos revistos, os gestores deverão proporcionar aos seus funcionários um ambiente físico de trabalho favorável à criatividade por forma a fomentar o seu desempenho criativo.

#### 2.5.6. AVALIAÇÃO PREVISTA

A influência da avaliação prevista do trabalho de um indivíduo na criatividade exibida por este na realização das tarefas inerentes a esse trabalho tem sido alvo de estudo de diversos investigadores (Por exemplo, Zhou e Shalley, 2003). Alguns estudos sugerem que a avaliação prevista pode afectar negativamente a motivação intrínseca e consequentemente gerar uma diminuição da criatividade (por exemplo, Amabile et al., 1990; Shalley e Oldham, 1985), outros apontam no sentido de a avaliação prevista gerar efeitos positivos na motivação intrínseca, contribuindo para níveis mais elevados de criatividade (Por exemplo, Harackiewicz e Elliott, 1993).

O factor determinante nos efeitos da avaliação prevista sobre a criatividade parece ser a forma como a avaliação é administrada. Pesquisa prévia sugere que quando a avaliação é efectuada de forma crítica e controladora ou seja, quando recai sobre o desempenho

do indivíduo e o compara a um padrão definido (Shalley e Perry-Smith, 2001), os indivíduos tendem a exibir menores índices de criatividade.

Ao invés, quando a avaliação é de cariz informacional e efectuada de forma solidária, em prol do desenvolvimento das habilidades e capacidades dos indivíduos, visando melhorar o seu desempenho (Shalley e Perry-Smith, 2001), os indivíduos tendem a exibir melhores desempenhos criativos.

Estudos prévios fornecem resultados consistentes com o argumento de que a criatividade exibida pelos indivíduos é menor quando estes esperam que o seu trabalho seja julgado de forma crítica.

Por exemplo, Amabile (1979), num estudo envolvendo 95 alunas universitárias às quais foi pedido que realizassem trabalhos artísticos, designadamente colagens, demonstrou que aquelas que esperavam uma avaliação crítica, efectuada por peritos, exibiram trabalhos menos criativos do que aquelas que não esperavam uma avaliação do seu trabalho.

Da mesma forma, Bartis et al. (1988), num estudo envolvendo estudantes universitários, aos quais foi pedido que gerassem ideias criativas sobre como usar um objecto comum, designadamente uma faca, verificaram que os indivíduos que não esperavam uma avaliação geraram ideias mais criativas sobre como usar o objecto do que aqueles que esperavam uma avaliação crítica das suas ideias.

Estudos prévios que incidiram sobre os efeitos de uma avaliação de cariz informacional providenciaram resultados demonstrando o seu efeito positivo sobre a criatividade.

Shalley e Perry-Smith (2001), demonstraram que a motivação intrínseca e a criatividade exibida por indivíduos que antecipavam uma avaliação externa, que iria fornecer informações construtivas sobre como melhorar seu desempenho, foi significativamente maior que a criatividade exibida por indivíduos que antecipavam uma avaliação crítica do seu trabalho.

Na mesma linha temática, Zhou (1998) demonstrou que indivíduos a quem foi transmitido feedback de forma informacional exibiram maiores níveis de criatividade do que quando o mesmo feedback foi transmitido de forma controladora ou punitiva.

Além disso, Zhou e Oldham (2001) verificaram que indivíduos aos quais foi pedido que realizassem uma tarefa criativa exibiram um maior desempenho criativo quando

primeiro foi salientado que a avaliação deveria ser usada como uma estratégia para desenvolver as suas competências criativas relevantes.

Os efeitos da avaliação prevista também poderão depender da natureza das tarefas realizadas. Yuan e Zhou (2008), num estudo envolvendo estudantes de gestão, examinaram os efeitos da avaliação externa prevista sobre duas partes do processo de produção de ideias criativas, designadamente: variação e retenção selectiva, e no resultado criativo final. Neste âmbito é importante distinguir as duas fases do processo criativo. A variação é um processo no qual várias ideias são geradas com base na informação e conhecimento disponíveis percebidos como relevantes. O objectivo do processo de variação é gerar o maior número de ideias diferentes possível. No processo de retenção selectiva, todas as ideias geradas são avaliadas em relação a determinados critérios nomeadamente: novidade e adequação (Yuan e Zhou, 2008).

Os resultados do estudo revelam que, durante a fase da variação, os indivíduos que esperavam uma avaliação externa geraram um número menor de ideias. No entanto, durante a fase de retenção selectiva, os indivíduos que esperavam uma avaliação externa tiveram melhor desempenho no aperfeiçoamento da adequação das ideias. Finalmente, os indivíduos que esperavam uma avaliação externa apenas durante a fase de retenção selectiva, produziram as ideias mais criativas. Os resultados deste estudo demonstram que a avaliação externa prevista pode ser benéfica aquando do processo selectivo de retenção, sendo, no entanto, prejudicial ao processo de variação.

Os autores argumentam que as dimensões da novidade e adequação dos produtos criativos podem ter uma importância diferente para diferentes tarefas e os efeitos da avaliação externa prevista na criatividade poderão ser sensíveis à tarefa em questão. Tal poderá explicar, em parte, os resultados de alguns estudos anteriores envolvendo a realização de tarefas artísticas tais como colagens, uma vez que, na opinião dos autores, aquando a realização de tarefas artísticas, a novidade pode, por si só, proporcionar aos indivíduos um prazer artístico autêntico e estes poderão dar reduzida importância à viabilidade prática das suas realizações.

Os resultados do deste estudo apontam no sentido de a maior contribuição da avaliação externa esperada estar relacionada com a melhoria da adequação da ideia. Os autores argumentam então que a dimensão da adequação torna-se mais importante em funções tais como as exercidas por gestores, em que a novidade, por si só, não é suficiente para uma ideia ou produto ser considerado como criativo.

A pesquisa em avaliação de desempenho sugere que a avaliação esperada não é necessariamente nociva para a criatividade revelando-se benéfica em determinadas situações. Neste sentido, para que a avaliação produza efeitos positivos na criatividade dos funcionários, os supervisores deverão promover um ambiente onde os funcionários esperem receber feedback construtivo no desenvolvimento do seu trabalho. Contudo, deverão igualmente ter em atenção as funções desempenhadas pelos seus subordinados ao efectuarem a avaliação do seu trabalho.

#### 2.5.7. OBJECTIVOS E PRAZOS TEMPORAIS

A existência de prazos temporais ou objectivos de produção têm sido frequentemente mencionados na literatura como uma possível limitação da actividade criativa. Na presença de objectivos de produção ou prazos temporais reduzidos, os indivíduos tendem sentir-se pressionados, resultando numa redução da motivação intrínseca e da criatividade (Amabile et al., 2002).

Contudo, estudos prévios fornecem resultados mistos para estes argumentos (por exemplo, Amabile et al., 1996; Amabile e Grysiewicz, 1989; Carson e Carson, 1993; Shalley, 1995; Alencar e Bruno-Faria, 1997).

Por exemplo, Shalley (1991) demonstrou que os índices de criatividade exibidos pelos indivíduos tendem a ser reduzidos quando lhes são atribuídos objectivos de produção exigentes e difíceis de alcançar. Na mesma linha temática, Andrews e Smith (1996), num estudo envolvendo 193 gestores de produto, demonstraram uma relação negativa entre a percepção da pressão de tempo resultante de um objectivo com um prazo temporal e a criatividade. Os resultados deste estudo indicam ainda que os efeitos adversos da presença de um objectivo com um prazo temporal na criatividade são mais notórios quando os indivíduos exibem elevados níveis de motivação intrínseca.

No entanto, Andrews e Farris (1972) verificaram uma relação positiva entre a pressão experienciada devido à presença de um objectivo com um prazo temporal e o desempenho criativo de cientistas. Num estudo envolvendo 344 estudantes universitários, Kelly e McGrath (1985) verificaram que os produtos concebidos sob um limite temporal de 10 minutos eram menos criativos do que os gerados sob um limite temporal de 20 minutos.

Alguns estudos revelam algumas evidências de que a presença de um objectivo criativo tende a gerar efeitos positivos sobre a criatividade dos funcionários e atenuar os possíveis efeitos nocivos dos objectivos de produção (Carson e Carson, 1993; Shalley, 1995).

Por exemplo, Shalley (1991) demonstrou que quando os supervisores atribuem aos seus subordinados tarefas de tarefas de exigência elevada ou objectivos de produção difíceis de alcançar, estes exibem maiores índices de criatividade quando uma tarefa de exigência criativa elevada ou um objectivo criativo difícil de alcançar é também atribuído.

Os supervisores devem transmitir aos seus funcionários a ideia de que é importante para a organização que estes se envolvam em actividades criativas e que os resultados criativos que apresentem serão valorizados, pois quando os funcionários percebem que a criatividade é importante são mais propensos a ser realmente criativos (Manske e Davis, 1968; Speller e Schumacher, 1975).

Neste âmbito, a definição de objectivos criativos, bem como o proporcionar de feedback construtivo sobre o progresso dos funcionários em relação a esses objectivos é essencial para construir um ambiente de trabalho de suporte à criatividade (Amabile e Mueller, 2008; Paulus, 2008; Shalley, 2008; Shalley e Liu, 2007; Tierney, 2008; West e Richter, 2008; Zhou, 2008).

Por exemplo, Dubina (2006) argumenta que a criatividade dos funcionários deve ser apoiada e incentivada, mas também otimizada através do foco em determinados objectivos, havendo então liberdade para a criatividade, mas sendo esta direccionada. Na mesma linha temática Herman e Saltzman (2009) afirmam que o estabelecimento de objectivos proporciona aos funcionários um propósito para o que fazem e, neste sentido, a definição de objectivos criativos pode gerar um aumento da motivação dos funcionários para participarem e se manterem envolvidos em tarefas criativas.

No entanto, (Shalley et al., 2000) demonstrou que os funcionários conseguem reconhecer quando a criatividade é exigida pelo seu trabalho. Assim, ao estabelecer objectivos criativos, os supervisores deverão ter em atenção se estes são adequados às funções dos seus subordinados.



## 2.5.8. RECURSOS SUFICIENTES

O processo criativo é dinâmico e exige esforço e uma grande entrega por parte dos indivíduos que almejam produzir resultados criativos. Neste contexto, a disponibilidade de tempo é de extrema importância, pois a criatividade exige tempo (Gruber e Davis, 1988). Amabile e Gryskiewicz (1987), num estudo envolvendo 120 funcionários pertencentes a mais de 20 organizações, verificaram que estes mencionavam o factor tempo como essencial para o processo criativo. Tempo é um recurso que os supervisores devem providenciar aos seus funcionários quando pretendem que estes exibam elevados níveis de criatividade.

Outro recurso essencial para o desenvolvimento de trabalho criativo é o próprio ser humano, uma vez que a partilha de informações entre indivíduos ou grupos é benéfica para o processo criativo (Mumford et al., 2002). Por exemplo, Woodman et al. (1993) argumenta que indivíduos pertencentes a grupos podem utilizar outros membros como recursos para aumentar o seu conhecimento e aprimorar as suas habilidades, o que auxilia o processo criativo. Ou seja, os supervisores devem proporcionar aos seus funcionários contacto com outros indivíduos que possuam diferentes competências e conhecimentos para que, quando necessário, possam recolher informações que os auxiliem no desempenho das suas actividades criativas.

Finalmente, os funcionários necessitam igualmente de ter acesso aos recursos materiais que auxiliam o processo criativo (Katz e Allen, 1988). Embora já tenha sido sugerido que a disponibilidade ou abundância de recursos materiais pode ter um impacto negativo no processo criativo, gerando nos indivíduos uma sensação de conforto que poderá ser prejudicial à actividade criativa (Csikszentmihalyi, 1996), a maioria dos autores argumenta no sentido oposto. Por exemplo, Claxton (1998) argumenta que a existência de recursos adequados que auxiliem o processo criativo é um importante factor influenciador da criatividade e que a mera percepção da adequação dos recursos, designadamente, fundos, instalações ou informações pode afectar psicologicamente os indivíduos para que estes se envolvam em trabalhos criativos. Na mesma linha temática, Ford (1996), considera a disponibilidade de recursos materiais como fundamental para o desenvolvimento de trabalho criativo.

Num estudo recente, Rasulzada e Dackert (2009) verificaram que a disponibilidade de recursos de trabalho está positivamente relacionada com a criatividade e inovação organizacional percebidas pelos funcionários.

Os supervisores deverão ter o cuidado de gerir de forma eficaz os recursos que disponibilizam aos seus funcionários. Será a disponibilidade e interacção equilibrada entre estes recursos que permitirá aos indivíduos desenvolver com sucesso trabalho criativo.

#### 2.5.9. SISTEMA DE RECOMPENSAS

O sistema de recompensas de uma organização pode ter um impacto significativo sobre a criatividade. Neste âmbito é importante referir que as recompensas podem ser monetárias ou não monetárias, como o reconhecimento ou elogios. Um dos principais aspectos a ser considerado no que refere a recompensas é se a recompensa é prevista ou não. Se as recompensas não são previstas pelos indivíduos não são expectáveis de afectar a motivação (Lepper et al., 1999), porque não é provável que o indivíduo experiencie a tarefa como sendo controlada por recompensas (Selart et al., 2008). Neste âmbito, Ryan et al., (1983) apresentaram uma tipologia de recompensas previstas: recompensas não relacionadas com tarefas, que são dadas aos indivíduos pela realização de algo distinto do envolvimento nas suas actividades principais (por exemplo, a participação em estudos); recompensas relacionadas com tarefas, que são dadas aos indivíduos caso estes completem a tarefa ou actividade que lhes foi atribuída e, finalmente, recompensas relacionadas com o desempenho, que são dadas somente se o desempenho do indivíduo corresponde a determinado padrão ou for superior a um determinado critério. Acresce ainda que diversos estudos têm indicado que as recompensas não relacionadas com tarefas bem como recompensas relacionadas com tarefas são experienciadas pelos indivíduos beneficiários como recompensas muito similares (Deci et al., 1999; Pittman et al., 1980) sendo então referidas como recompensas de compromisso (Selart et al., 2008).

No entanto, embora esta temática já tenha muitas vezes sido alvo de pesquisa, não existe consenso por parte dos investigadores sobre a natureza, positiva ou negativa, do

contributo das recompensas para a criatividade, existindo argumentos que apoiam ambas as posições. (por exemplo, Amabile, et al., 1986; George e Zhou, 2002).

Por exemplo, Amabile (1996) argumenta que o sistema de recompensas tem como função controlar o comportamento dos indivíduos, conduzindo a uma diminuição da motivação intrínseca e da criatividade. A autora sugere que é a motivação intrínseca que estimula a criatividade e não a expectativa de receber recompensas extrínsecas (Amabile, 1979; Amabile et al., 1990).

Outros autores argumentam que as recompensas estimulam a criatividade. Por exemplo, Eisenberger e Armeli (1997) argumentam que as recompensas não são, em si, nocivas para a criatividade, podendo produzir efeitos positivos se forem administradas através meios informacionais. Os autores referem que se as recompensas forem apelativas, usadas para transmitir informações importantes e atribuídas em reconhecimento do desempenho criativo devem gerar efeitos benéficos na criatividade.

Num estudo recente, Selart et al. (2008) verificaram que indivíduos a quem foram prometidas recompensas de compromisso bem como aqueles a quem não foram prometidas quaisquer recompensas exibiram índices mais elevados de criatividade do que aqueles a quem foram prometidas recompensas de desempenho.

Acresce que os indivíduos a quem não foram prometidas quaisquer recompensas exibiram índices criatividade semelhantes aos indivíduos a quem foram prometidas recompensas de compromisso.

Os resultados do estudo apontam no sentido de as recompensas de desempenho serem prejudiciais à criatividade. No entanto, diversos autores defendem que as recompensas de desempenho podem diminuir ou aumentar a motivação intrínseca dependendo do tipo de feedback administrado pelos supervisores, isto é, controlador ou informacional (Ryan et al., 1983).

Não havendo consenso sobre se as recompensas estimulam ou não a criatividade e uma vez que existem várias indicações resultantes de pesquisas prévias que apoiam os dois pontos de vista, poderá acontecer que em determinadas funções e sob determinadas condições as recompensas estimulem a capacidade criativa dos indivíduos enquanto noutras tal já não se verifica.

## 2.6. INTERACÇÃO ENTRE OS FACTORES INDIVIDUAIS E CONTEXTUAIS

A literatura avança que o desempenho criativo é também influenciado pela interacção entre factores individuais e contextuais (Oldham e Cummings, 1996; Scott e Bruce, 1994; Woodman et al., 1993; Ford, 1996).

Numa perspectiva interaccionista, Woodman e Schoenfeldt (1989) sugerem que a criatividade é uma consequência do comportamento do indivíduo num determinado contexto, resultando assim da interacção entre os factores individuais e contextuais.

Diversos estudos apoiam estes argumentos. Por exemplo, Oldham e Cummings (1996) verificaram que funcionários que apresentam índices elevados na EPC e desempenham tarefas complexas sob supervisão solidária e não controladora exibem níveis mais elevados de desempenho criativo.

Da mesma forma, Zhou e Oldham (2001) demonstraram que indivíduos que apresentam índices elevados na EPC e esperam uma avaliação de cariz informacional, efectuada em prol do desenvolvimento do seu trabalho, exibem maiores índices de criatividade. Na mesma linha temática George e Zhou (2001) demonstraram que indivíduos com elevados índices de abertura à experiência reagiram positivamente quando os seus supervisores lhes proporcionaram flexibilidade na realização das tarefas e providenciaram feedback positivo.

Kirton (1989) argumenta que indivíduos com estilo cognitivo inovador obtêm melhor desempenho na realização das suas tarefas quando o contexto em que estão inseridos promove aversão ao risco, liberdade e autonomia operacional.

Na mesma linha temática, Tierney et al. (1999) verificaram que indivíduos com um estilo cognitivo inovador exibiram elevados níveis de desempenho criativo, independentemente da qualidade da relação com os seus supervisores. No entanto, os autores demonstraram uma relação positiva e significativa entre o desempenho criativo exibido por indivíduos com um estilo cognitivo adaptativo e a qualidade da relação entre estes e os seus supervisores.

No âmbito de equipas de trabalho, Hirst et al. (2009) verificaram que a influência contextual providenciada pelo comportamento de aprendizagem da equipa ou seja, orientação para a resolução e reflexão colectiva de problemas (Edmondson, 1999)

estimula a orientação para a aprendizagem individual e conseqüentemente promove a criatividade.

Finalmente, Raja e Johns (2010) verificaram que interações entre dimensões do modelo dos cinco factores da personalidade e as características do trabalho geraram efeitos influenciadores da criatividade.

## 2.7. VALORES CULTURAIS

### 2.7.1. INTRODUÇÃO

O conceito de cultura é amplo e multidimensional. Ao longo da história muitos foram os indivíduos, das mais diversas áreas do conhecimento, que propuseram uma definição para este conceito. Como tal, não existe uma definição única de cultura, assim como não existe uma definição única de personalidade ou de estilo de vida.

Linton (1945) afirma que a cultura “é o modo de vida de qualquer sociedade e inclui diversos pormenores de conduta com factores em comum, no sentido que todos representam a reacção normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a uma situação particular”. Tylor (1871) define cultura como o conjunto de “conhecimentos; crenças; artes; moral; leis; costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.” Hartmen (1997) entende cultura como “um modo de vida sociável, populista e tradicional, caracterizado por uma qualidade que tudo permeia e produz no indivíduo um sentimento de pertença, sentindo-se este enraizado ou em casa.” Segundo Paschini (2006) a cultura “traduz, de forma geral, as vivências de qualquer grupo humano específico que sejam transmitidas de geração a geração”.

Eagleton (2005) considera que não existe uma definição única de cultura. Também Laraia (1986) argumenta que o dinamismo cultural e as diferentes perspectivas sobre este conceito impedem uma definição única, contudo, o autor refere que cultura pode ser entendida como “um processo cumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores e que este processo limita ou estimula a acção criativa do indivíduo”.

Hofstede (1994, p. 4) definiu cultura como “A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria de indivíduos.” Esta definição refere-se, de um modo mais tangível, às características relativamente estáveis da personalidade que são “comuns ou estandardizadas numa determinada sociedade” (Inkeles e Levinson 1969).

No seu trabalho, Hofstede (1980,1984), identificou quatro dimensões universais da cultura, designadamente: distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo-colectivismo e masculinidade-feminidade. Estas dimensões culturais foram identificadas com base num estudo de inquéritos de valores, envolvendo 72,215 empregados a trabalhar em 66 subsidiárias nacionais diferentes da IBM, entre 1967 e 1973. Posteriormente, Hofstede (1991) acrescentou uma quinta dimensão: Confucian dynamic ou orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo.

Embora estas dimensões tenham sido desenvolvidas a partir de um estudo envolvendo funcionários de apenas uma organização, existem evidências de que são generalizáveis e representativas das diferenças entre culturas. Existem diversas discussões sobre esta temática, por exemplo: Hofstede (1980, 1991), Bond et al. (1987) e mais recentemente em artigos de Nakata and Sivakumar (1996) e Donthu and Yoo (1998).

Não existindo uma definição única e clara de cultura, as dimensões culturais de Hofstede podem ser criticadas por várias razões, nomeadamente no que respeita à validade interna das dimensões ou o método de construção de escalas, no entanto o seu estudo é dos mais utilizados internacionalmente por investigadores de marketing e gestão (Sivakumar and Nakata 1999; Sjødergaard 1994).

## 2.7.2. AS DIMENSÕES DOS VALORES CULTURAIS

Distância ao poder é definida como “a amplitude em que os membros menos poderosos das instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual” (Hofstede 1991, p. 27). A distância ao poder reflecte a desigualdade entre os indivíduos em áreas tais como prestígio, riqueza, poder e lei. Esta dimensão cultural é medida tendo por base os sistemas de valores dos indivíduos que têm menos poder e os índices desta dimensão cultural reflectem as relações de dependência entre os indivíduos numa determinada organização. Organizações onde

esse indicador é elevado são caracterizadas pela existência de diferenças significativas entre os indivíduos mais poderosos e menos poderosos. Estas diferenças evidenciam-se em termos de classe social, escolaridade e ocupação (Hofstede, 1991). Nestas organizações, os indivíduos evidenciam grande confiança na centralização e formalização da autoridade bem como grande tolerância para com a falta de autonomia que promove desigualdades no poder e na riqueza (Hofstede 1980). Demonstram igualmente tolerância em aceitar hierarquia no poder, comunicação vertical de cima para baixo e até discriminação com base na idade, gênero, raça e nível de educação. É de salientar ainda que tendem a aceitar demonstrações de poder devido à sua familiaridade e tolerância para com desigualdades no poder. Superiores e subordinados consideram-se, assim, desiguais e aceitam que quem possui menos poder deve depender de quem possui mais (Hofstede, 1991). Ao invés, nas organizações onde esse indicador é reduzido, os indivíduos tendem a não aceitar demonstrações de poder. Nestas organizações, a dependência dos indivíduos menos poderosos em relação aos que detêm mais poder é limitada e os indivíduos menos poderosos sentem ter a liberdade de contrariar os mais poderosos (Hofstede, 1991).

Aversão à incerteza é definida como “a amplitude em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações de incerteza ou desconhecidas” (Hofstede 1991, p. 113). A Aversão à incerteza reflecte o nível de tolerância para a incerteza indicando a forma como os indivíduos reagem às incertezas e ambiguidades presentes na vida no dia-a-dia (Hofstede 1980). Esta dimensão cultural analisa a extensão da ansiedade sentida pelos indivíduos ao encararem situações inesperadas ou incertas e, segundo Barros e Prates (1996), caracteriza a forma como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incerteza e riscos. Hofstede (1991) argumenta que a incerteza é essencialmente uma experiência subjectiva, um sentimento, e que este sentimento, bem como as formas de o enfrentar, fazem parte da herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado. A incerteza em relação ao futuro é então um sentimento primário do ser humano, e tende a gerar situações de ansiedade que os indivíduos tentam reduzir através de diversas invenções sociais como a elaboração de regras e leis, o recurso a novas tecnologias e até a rituais (Hofstede, 1998a). Em organizações onde a Aversão à incerteza é elevada, os indivíduos revelam frequentemente ansiedade e necessidade de previsibilidade, manifestando uma carência de regras explícitas e de situações

estruturadas. Ao invés, em organizações onde a Aversão à incerteza é reduzida, os indivíduos assumem a incerteza como uma característica normal da vida (Hofstede, 1991) e tendem a aceitar a incerteza sem desconforto, estando dispostos a correr riscos e demonstrando tolerância para opiniões e comportamentos diferentes dos seus. Indivíduos pertencentes a estas organizações não revelam necessidade da existência de regras precisas e explícitas tais como descrições de trabalho.

Individualismo-Colectivismo refere-se à relação entre o indivíduo e os restantes membros da sociedade e é uma medida do quão os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que os rodeiam. Individualismo “alude às sociedades em que os laços entre os indivíduos não são estreitos, ou seja, cada indivíduo espera que cada um cuide de si próprio e da sua família mais próxima” (Hofstede 1991, p. 91). Ao invés, Colectivismo “alude às sociedades em que os indivíduos, desde o nascimento, são integrados em grupos fortes, coesos, que ao longo das suas vidas os protegem em troca de lealdade inquestionável” (Hofstede 1991, p. 91). Nas sociedades individualistas o interesse do indivíduo prevalece sobre os interesses do grupo. Nestas sociedades, a vontade própria ou a liberdade prevalecem e os indivíduos desenvolvem um grande sentido de automação e realização pessoal em oposição a um sentimento de colectivismo e importância de necessidades sociais e de segurança (Hofstede 1980). Indivíduos individualistas enfatizam o trabalho especializado, recompensas individuais, o clima competitivo e a independência individual e da família mais próxima. Nas sociedades colectivistas, os indivíduos valorizam a comunidade em que estão inseridos e aceitam a interferência do grupo na determinação das suas vidas.

Masculinidade-Feminidade refere-se ao “padrão dominante do papel do sexo na vasta maioria das sociedades, quer tradicionais, quer modernas” (Hofstede 1980, p. 277). As sociedades humanas são constituídas por homens e mulheres e desde os tempos mais remotos que os papéis sociais dos indivíduos são distintos conforme o género. Nas sociedades primitivas o homem desempenhava o papel de protector do clã e providenciava sustento para a família, enquanto a mulher tinha a seu cargo as tarefas domésticas e o zelo dos filhos. Hofstede (1991) argumenta que os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes, não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Segundo Hofstede (1991) existe uma tendência, comum à maior parte das sociedades, para diferenciar os indivíduos consoante o género e tal é evidenciado, por exemplo, na distribuição dos papéis sociais



e na distribuição de homens e mulheres em certas profissões. A masculinidade reporta-se às sociedades em que os papéis sociais de género são claramente distintos (Hofstede, 1991) e quanto mais vincada for essa distinção, mais masculina é a sociedade (Barros e Prates 1996). Feminidade refere-se a culturas onde os papéis sociais relativos ao género se sobrepõem (Hofstede, 1991). Sociedades masculinas valorizam a assertividade masculina e o homem deve ser forte, ambicioso e valorizar o sucesso material, enquanto a mulher deve ser modesta, terna e mais preocupada com a qualidade de vida. Sociedades femininas valorizam a ternura e a modéstia feminina. Nestas sociedades, a distinção dos indivíduos pelo género é reduzida pelo que as tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens (Hofstede, 1991).

The Confucian dynamic ou Orientação de longo prazo vs Orientação de curto prazo está relacionada com a forma como a sociedade e os indivíduos exibem uma perspectiva orientada para o futuro ou para o passado e presente. Orientação de longo prazo refere-se ao grau em que uma sociedade exhibe uma perspectiva pragmática, orientada para o futuro, onde predominam virtudes como a perseverança e se fomenta a poupança (Bond et al, 1987; Hofstede, 1991). Orientação de curto prazo refere-se a sociedades onde predominam valores tais como a estabilidade pessoal, o respeito pela tradição e a reciprocidade nas saudações, favores e presentes (Hofstede 1991, p.165). Esta dimensão, orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo pode ser comparada à confrontação entre oriente e ocidente, dinâmico e estático, e força versus verdade (Donthu e Yoo, 1998). As culturas orientais têm sido influenciadas por Confúcio. As éticas Confucianas incluem trabalho duro, poupança, não materialismo, benevolência, consciência social e moralidade e tendem a promover virtudes orientadas para futuras recompensas. Huat (1989) verificou que as éticas Confucianas de trabalho duro e poupança foram uma das principais razões do sucesso económico de países orientais como a Coreia, Japão, e outros países recentemente industrializados do Leste Asiático.

### 2.7.3. CONCLUSÃO

Neste capítulo procedeu-se a uma revisão da literatura onde foram apresentados e discutidos alguns conceitos fundamentais para o presente trabalho. Primeiramente, procedeu-se à abordagem de diversos conceitos que suportam as componentes da

criatividade, designadamente o domínio do conhecimento, as competências criativas e a motivação. Foram também analisados os antecedentes da criatividade a nível individual e contextual. Seguidamente, procedeu-se à análise da interação entre os factores individuais e contextuais. Posteriormente, procedeu-se à abordagem sobre os valores culturais de Hofstede.

## **CAPÍTULO III - QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO**

### **3.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo, é apresentado o objectivo bem como as hipóteses de investigação e o modelo proposto. É também feita uma descrição de como foi definida a população alvo, a caracterização da amostra, a recolha de dados, o questionário e as escalas utilizadas para a construção do questionário. De seguida, as variáveis são aperfeiçoadas, por forma a garantir uma composição final adequada, em termos de consistência e de validade. No final do capítulo é apresentada a composição final das variáveis.

### **3.2. OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

O objectivo deste trabalho é o de investigar de que forma o feedback do supervisor e os valores culturais interagem para influenciar a criatividade dos empregados. Nesse sentido, foram definidas as seguintes hipóteses.

- Feedback positivo vs Feedback negativo

A literatura prévia considera uma tipologia de feedback do superior hierárquico que deriva de duas dimensões (Jaworski e Kohli 1991).

A primeira dimensão refere-se ao locus do feedback, isto é, se o feedback é referente ao desempenho ou resultados do funcionário (por exemplo, às vendas) ou se o feedback se refere ao seu comportamento (por exemplo, interacções com os clientes). A segunda dimensão refere-se à valência do feedback, ou seja, se o feedback é positivo ou negativo. Os autores argumentam que estas duas dimensões sugerem uma tipologia de quatro tipos de feedback do superior hierárquico, designadamente: feedback sobre o output positivo, feedback sobre o output negativo, feedback comportamental positivo e feedback comportamental negativo.

Estudos prévios sugerem uma relação positiva entre um feedback positivo, de apoio e incentivo por parte dos supervisores e a criatividade dos funcionários (Frese et al.,

1999). Por exemplo, Stahl e Koser (1978) demonstraram que quando os supervisores revelaram empatia e preocupação com os sentimentos dos funcionários, estes exibiram um melhor desempenho criativo. Da mesma forma, Tierney et al., (1999) constataram que quando os supervisores apoiam e incentivam os seus funcionários, a criatividade destes é reforçada. Finalmente, Wang et al., (2010) verificaram que é mais provável a criatividade ser estimulada quando os supervisores apoiam os seus funcionários de forma solidária. Na mesma linha temática, pesquisa prévia sugere uma relação negativa entre um feedback negativo, de natureza não solidária e controladora e a criatividade dos funcionários (Deci e Ryan, 1985). Por exemplo, Stahl e Koser (1978) encontraram uma relação negativa entre o comportamento não solidário de supervisores e o desempenho criativo de cientistas de departamentos de I & D. Da mesma forma, George e Zhou (2001) demonstraram uma relação negativa entre o comportamento controlador dos supervisores e criatividade exibida pelos seus subordinados.

H1a: O feedback positivo, quer sobre resultados, quer comportamental, por parte do superior hierárquico está positivamente relacionado com a criatividade.

H1b: O feedback negativo, quer sobre resultados, quer comportamental, por parte do superior hierárquico está negativamente relacionado com a criatividade.

- Orientação de longo prazo vs Orientação de curto prazo

Orientação de longo prazo refere-se ao grau em que uma sociedade exhibe uma perspectiva pragmática, orientada para o futuro, onde predominam virtudes como a perseverança e se fomenta a poupança (Bond et al, 1987; Hofstede, 1991).

Orientação de curto prazo refere-se a sociedades onde predominam valores tais como a estabilidade pessoal, o respeito pela tradição e a reciprocidade nas saudações, favores e presentes (Hofstede 1991, p.165).

Esta dimensão, orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo pode ser comparada à confrontação entre oriente e ocidente, dinâmico e estático, e força versus verdade (Donthu e Yoo, 1998).

Literatura prévia sugere que os indivíduos criativos tendem a ser dinâmicos e a revelar uma orientação para o futuro.

Segundo Amabile (1989), elevados níveis de energia, a perseverança face a dificuldades e a procura da excelência são aspectos fundamentais do trabalho criativo.

A predisposição para procurar situações desconhecidas facilita um maior acesso a novas experiências e perspectivas (McCrae e Costa, 1997; Baer e Oldham, 2006) o que auxilia a actividade criativa.

Desta forma, sugere-se uma relação positiva entre a criatividade e a dimensão cultural referente à orientação de longo prazo.

H2: A orientação de longo prazo está positivamente relacionada com a criatividade.

- Distância ao Poder

Distância ao poder é definida como “a amplitude em que os membros menos poderosos das instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual” (Hofstede 1991, p. 27).

Indivíduos que revelam uma distância ao poder elevada evidenciam grande confiança na centralização e formalização da autoridade bem como grande tolerância para com a falta de autonomia que promove desigualdades no poder e na riqueza (Hofstede 1980). Aceitam que quem possui menos poder deve depender de quem possui mais e demonstram igualmente tolerância em aceitar hierarquia no poder, comunicação vertical de cima para baixo e até discriminação com base na idade, género, raça e nível de educação (Hofstede, 1991).

Ao invés, Indivíduos que revelam uma distância ao poder reduzida tendem a não aceitar demonstrações de poder, sentem ter a liberdade de contrariar os mais poderosos e a sua dependência em relação a estes é limitada (Hofstede, 1991).

A autonomia e a independência são aspectos referidos na literatura como essenciais ao processo criativo.

Barron e Harrington (1981, p. 453) consideram a independência nos juízos, a autonomia e a aptidão para resolver conflitos aspectos fundamentais das competências criativas. Amabile (1996) argumenta que o pensamento criativo depende de características da personalidade relacionadas com a independência, não conformismo e uma relativa falta de preocupação com a aprovação social. Finalmente, Ford e Kleiner (1987) consideram

a autonomia na realização das tarefas como essencial para que os funcionários se envolvam em processos criativos.

Assim sugere-se uma relação negativa entre a criatividade e esta dimensão cultural.

H3: A distância ao poder está negativamente relacionada com a criatividade.

- Aversão à Incerteza

Indivíduos com indicador elevado na dimensão cultural da aversão à incerteza revelam frequentemente ansiedade e necessidade de previsibilidade, manifestando uma carência de regras explícitas e de situações estruturadas. Ao invés, indivíduos com indicador reduzido nesta dimensão cultural assumem a incerteza como uma característica normal da vida (Hofstede, 1991) e tendem a aceitar a incerteza sem desconforto, estando dispostos a correr riscos e demonstrando tolerância para opiniões e comportamentos diferentes dos seus.

A orientação para correr riscos e a falta de necessidade da existência de regras e de previsibilidade são aspectos referidos na literatura como essenciais ao processo criativo.

Segundo Amabile (1996) o pensamento criativo depende de características da personalidade relacionadas com a orientação para correr riscos e a tolerância para a ambiguidade.

Baer e Oldham, 2006 argumentam que indivíduos que exibem flexibilidade para absorver e combinar informações novas e não relacionadas, bem como uma predisposição para procurar situações desconhecidas permitem um maior acesso a novas experiências e perspectivas. Tais aspectos estão positivamente relacionados com a criatividade (por exemplo, Carson et al., 2005; Sung e Choi, 2009).

Kirton (1994) argumenta que indivíduos que revelam reduzida preocupação com as normas existentes, exibindo uma predisposição para correr riscos, procurar e integrar informações diversas, tendem a gerar ideias originais e pouco convencionais (Kirton, 1994).

Assim sugere-se uma relação negativa entre a criatividade e esta dimensão cultural.

H4: A aversão à incerteza está negativamente relacionada com a criatividade.

- Individualismo vs Colectivismo

Individualismo “alude às sociedades em que os laços entre os indivíduos não são estreitos, ou seja, cada indivíduo espera que cada um cuide de si próprio e da sua família mais próxima” (Hofstede 1991, p. 91).

Ao invés, Colectivismo “alude às sociedades em que os indivíduos, desde o nascimento, são integrados em grupos fortes, coesos, que ao longo das suas vidas os protegem em troca de lealdade inquestionável” (Hofstede 1991, p. 91).

Nas sociedades individualistas o interesse do indivíduo prevalece sobre os interesses do grupo. Nestas sociedades, a vontade própria ou a liberdade prevalecem e os indivíduos desenvolvem um grande sentido de automação e realização pessoal em oposição a um sentimento de colectivismo e importância de necessidades sociais e de segurança (Hofstede 1980).

Estudos prévios apontam no sentido de que indivíduos criativos tendem a revelar algum desrespeito pelas regras sociais e tendência para correr riscos. Acresce que a autonomia, independência e liberdade são igualmente referidas na literatura como essenciais ao processo criativo.

Barron e Harrington (1981, p. 453) consideram a atracção pela complexidade, independência nos juízos e a autonomia como aspectos fundamentais das competências criativas.

Amabile (1996) considera a independência, orientação para correr riscos e uma relativa falta de preocupação com a aprovação social como essenciais à ocorrência do pensamento criativo.

Andrews e Farris (1967) e Zuckerman et al. (1978) verificaram que os níveis de criatividade dos funcionários aumentam quando lhes é proporcionada liberdade na realização das suas tarefas.

Ao invés, indivíduos caracterizados por seguir as normas estabelecidas e aceites, preservar a coesão de grupo e resolver os problemas de forma disciplinada, não correndo riscos, tendem a gerar ideias convencionais (Kirton, 1994).

Deste modo, sugere-se uma relação negativa entre a criatividade e a dimensão cultural referente ao colectivismo.

H5: O colectivismo está negativamente relacionado com a criatividade.

- Masculinidade vs Feminidade

A masculinidade reporta-se às sociedades em que os papéis sociais de género são claramente distintos (Hofstede, 1991) e quanto mais vincada for essa distinção, mais masculina é a sociedade (Barros e Prates 1996). Feminidade refere-se a culturas onde os papéis sociais relativos ao género se sobrepõem (Hofstede, 1991).

Sociedades masculinas valorizam a assertividade masculina e o homem deve ser forte, ambicioso e valorizar o sucesso material, enquanto a mulher deve ser modesta, terna e mais preocupada com a qualidade de vida. Sociedades femininas valorizam a ternura e a modéstia feminina. Nestas sociedades, a distinção dos indivíduos pelo género é reduzida pelo que as tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens (Hofstede, 1991).

Sociedades femininas, em que os papéis sociais relativos ao género se sobrepõem, ao valorizarem a ternura e a modéstia, poderão valorizar as relações solidárias entre indivíduos, que beneficiam o processo criativo. Tal poderá ser benéfico nas interações entre supervisores e funcionários bem como nas relações entre colegas de trabalho. Ao invés, sociedades masculinas, ao valorizar o sucesso material e uma distinção clara entre os papéis sociais de género poderão negligenciar as relações solidárias em prol de sucessos materiais e gerar um efeito negativo na criatividade.

Deci e Ryan (1985) argumentam que quando os supervisores adoptam um estilo de liderança solidário, caracterizado pelo apoio dos funcionários, de forma não controladora, é expectável que os níveis de motivação intrínseca destes aumentem.

Stahl e Koser (1978) demonstraram que quando os supervisores revelaram empatia e preocupação com os sentimentos dos funcionários, estes exibiram um melhor desempenho criativo.

Amabile et al. (1996) e Madjar et al. (2002) verificaram uma relação positiva entre o apoio e incentivo de colegas de trabalho e a criatividade dos funcionários.



Assim sugere-se uma relação negativa entre a criatividade a dimensão cultural referente à masculinidade.

H6: A masculinidade está negativamente relacionada com a criatividade.

- Valores culturais e feedback: efeitos moderadores

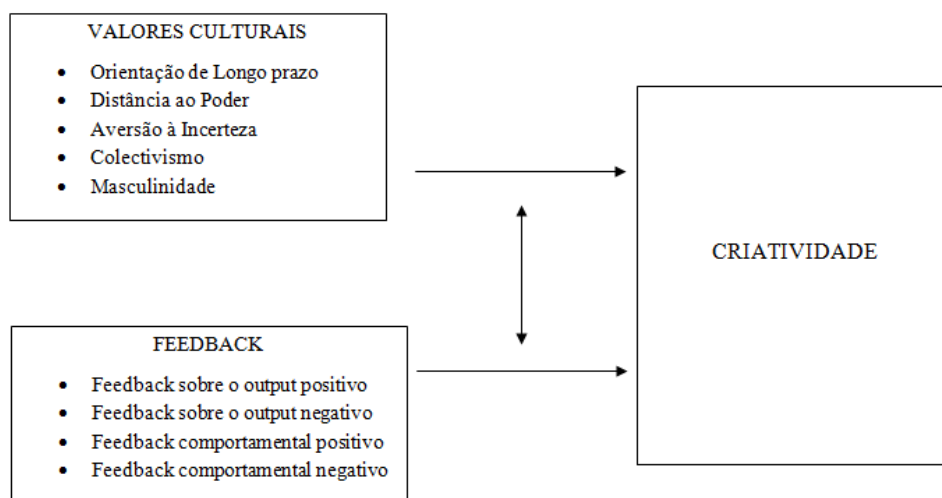
Finalmente, considera-se a interacção entre o feedback e os valores culturais e o respectivo efeito na criatividade dos indivíduos. Prevê-se que o feedback interaja com os valores culturais. Estudos prévios revelam que as características pessoais interagem com características contextuais (ver, por exemplo, Oldham e Cummings, 1996; Scott e Bruce, 1994; Woodman et al., 1993; Ford, 1996). Consequentemente, é também previsível que o efeito da forma de forma de feedback na criatividade seja condicionado pelos valores culturais de cada indivíduo. Note-se que cada individuo tem determinadas características pessoais que condicionam a forma como se relacionam e/ou reagem ao contexto. Desta forma prevê-se o seguinte:

H7a: Os valores culturais interagem como o feedback positivo, quer sobre resultados, quer sobre comportamentos.

H7b: Os valores culturais interagem como o feedback negativo, quer sobre resultados, quer sobre comportamentos.

Considerando as hipóteses referidas, apresenta-se de seguida o modelo a testar.

FIGURA 2: MODELO A TESTAR



### 3.3. RECOLHA DE DADOS E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados recolhidos numa amostra determinada a partir de uma população-alvo irão, depois de devidamente analisados, permitir testar as hipóteses de investigação formuladas, tendo como base a revisão da literatura.

A amostra para este estudo foi obtida a partir dos funcionários dos Hospitais da Universidade de Coimbra (H.U.C.). Trata-se de uma amostra abrangente de indivíduos do género feminino e masculino, de idade superior ou igual a dezoito anos e com as mais diversas funções hospitalares, desde médicos, enfermeiros, auxiliares de acção médica, assistentes técnicos, entre outros. A recolha de dados foi feita através de questionários, à semelhança de outros estudos de natureza idêntica.

Primeiramente contactou-se, através de uma carta (Anexo n.º1), o presidente do conselho de administração dos H.U.C. por forma a obter a autorização necessária para a realização do estudo. Esta carta solicitava não só a autorização para o estudo como identificava os responsáveis pela investigação e esclarecia a natureza do trabalho em curso, referindo ainda a importância da colaboração dos H.U.C. para a presente investigação.

Depois do estudo se encontrar devidamente autorizado, foram distribuídos 2000 questionários por diversos serviços/enfermarias dos H.U.C.

Os questionários faziam-se acompanhar por uma carta de apresentação, identificando os responsáveis pela investigação e esclarecendo a natureza do trabalho em curso. De referir que esta carta de apresentação solicitava ainda aos respondentes o melhor empenho na colaboração.

Cada questionário estava acompanhado de um envelope formato C5 de serviço de Remessa Sem Franquia (RSF) endereçado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, previamente autorizado pelos CTT (Correios de Portugal, S.A.) no serviço nacional e a circular com uma velocidade normal.

Este envelope destinava-se a garantir a ausência de custos ao respondente bem como permitir o seu anonimato.

A distribuição dos questionários ocorreu em Agosto/Setembro de 2011. Os questionários foram entregues pessoalmente e em mão aos chefes de serviço ou aos

enfermeiros chefe dos respectivos serviços, tendo sido posteriormente entregues por estes aos restantes indivíduos que integram esses mesmos serviços.

Foi dado um prazo de resposta de quinze dias a cada respondente. Este prazo estava mencionado na carta de apresentação com o propósito de tornar mais célere e eficaz todo o processo de recolha de dados.

Foram recebidos 206 questionários, representando 10.3% do total de questionários distribuídos. De referir que alguns questionários apresentavam falhas no preenchimento, tais como missing values excessivos, não sendo por isso validados.

Assim, depois de eliminados os questionários que apresentavam irregularidades no preenchimento, foram considerados válidos para o tratamento de dados 184 questionários, representando uma taxa de resposta de 9.2%.

Analisando as características predominantes do perfil dos respondentes verifica-se, que, no que refere ao género, 23.2% dos indivíduos são do sexo masculino e 76.8% do sexo feminino. Quanto aos níveis de escolaridade verifica-se que 21.5% dos respondentes possui o ensino secundário ao nível do 12º ano de escolaridade e 49.7% dos respondentes possui licenciatura ou superior.

TABELA 2: PERFIL DOS RESPONDENTES

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sexo	Masculino	42	22.8	23.2
	Feminino	139	75.5	76.8
Idade	Até 30 anos	18	9.8	9.8
	De 31 a 40 anos	55	29.9	29.9
	De 41 a 50 anos	60	32.6	32.6
	De 51 a 60 anos	49	26.6	26.6
	61 anos ou mais	2	1.1	1.1
Escolaridade	Ensino básico 1º ciclo	8	4.3	4.4
	Ensino básico 2º ciclo	8	4.3	4.4
	Ensino básico 3º ciclo	17	9.2	9.4
	Ensino secundário	39	21.2	21.5
	Ensino pós secundário (cursos de especialização tecnológica, nível IV)	8	4.3	4.4
	Bacharelato (inclui antigos cursos médios)	11	6.0	6.1
	Licenciatura ou superior	90	48.9	49.7

No que se refere à função que exercem no Hospital, verifica-se uma distribuição equilibrada dos respondentes pelas diversas funções, verificando-se uma percentagem de 9.4% de médicos, 21.7% de enfermeiros, 16.7% de auxiliares de acção médica, 13.3% de técnicos e 18.3% de assistentes técnicos.

TABELA 3: FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NO HOSPITAL

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Médico (a)	17	9.2	9.4
Enfermeiro (a)	39	21.2	21.7
Auxiliar de acção médica	30	16.3	16.7
Técnico (a) de diagnóstico / terapêutica	24	13.0	13.3
Assistente Técnico	33	17.9	18.3
Outra	37	20.1	20.6

A grande maioria dos respondentes trabalha exclusivamente neste hospital, verificando-se uma percentagem de 86.1% de respondentes em exclusividade nos H.U.C.

TABELA 4: EXCLUSIVIDADE

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Exerce funções unicamente neste hospital	155	84.2	86.1
Não exerce funções unicamente neste hospital	24	13.0	13.3

No que se refere ao número de anos a que os respondentes exercem a profissão actual, verifica-se que a maioria dos respondentes exerce a profissão actual há mais de 10 anos.

TABELA 5: NÚMERO DE ANOS DE PROFISSÃO

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Até 5 anos	13	7.1	7.3
De 6 a 10 anos	35	19.0	19.7
De 11 a 15 anos	27	14.7	15.2
De 16 a 20 anos	32	17.4	18.0
De 21 a 25 anos	39	21.2	21.9
Mais de 25 anos	32	17.4	18.0

Analisando a antiguidade dos respondentes no hospital, verifica-se que a maioria dos respondentes está a trabalhar nos H.U.C. há mais de 10 anos.

TABELA 6: NÚMERO DE ANOS DE TRABALHO NESTE HOSPITAL

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Até 5 anos	16	8.7	8.7
De 6 a 10 anos	36	19.6	19.6
De 11 a 15 anos	28	15.2	15.2
De 16 a 20 anos	27	14.7	14.7
De 21 a 25 anos	45	24.5	24.5
Mais de 25 anos	32	17.4	17.4

Considerando o tempo dispendido com os utentes, verifica-se que a grande maioria dos respondentes está diariamente mais de 40.0% do seu tempo laboral em contacto com os utentes.

TABELA 7: PERCENTAGEM DO DIA EM CONTACTO COM UTENTES

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
0% a 20%	58	31.5	32.4
21% a 40%	21	11.4	11.7
41% a 60%	18	9.8	10
61% a 80%	27	14.7	15
81% a 100%	55	29.9	30.7

### 3.4. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E QUESTIONÁRIO

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário estruturado.

Este instrumento de recolha de dados foi escolhido com base em diversos factores, entre os quais: maior quantidade de tempo disponível para a ponderação das respostas por parte dos entrevistados; maior confidencialidade e a existência de escalas na literatura para medir as variáveis em análise.

O questionário foi elaborado segundo as características de escalas de Likert. Por forma a facilitar o processo de resposta, procedeu-se a uma uniformização das escalas de Likert. Assim, quase todas as escalas foram construídas com recurso a sete níveis de resposta, designadamente:

1 – Discordo totalmente

4 – Não concordo nem discordo

7 – Concordo totalmente

A Escala de Likert é um tipo de escala frequentemente utilizada em questionários. É uma escala de aplicação rápida com um modo de preenchimento bastante perceptível. Ao responder ao questionário baseado neste tipo de escala o entrevistado faz a sua escolha numa escala de níveis, especificando o seu grau de concordância relativamente a itens que lhe são apresentados. Este processo permite que as respostas obtidas sejam graduadas com recurso à numeração das mesmas.

Este tipo de escalas tem-se revelado de extrema utilidade ao facilitar a quantificação dos resultados obtidos o que contribui para uma maior credibilidade da análise a realizar posteriormente.

De salientar que o questionário continha outras variáveis não relevantes para o estudo em questão.

As escalas utilizadas no questionário foram adaptadas a partir de escalas previamente testadas na literatura. A adaptação das escalas envolveu um controlo cuidado e rigoroso das traduções por forma a garantir resultados tão precisos quanto possível aquando da aplicação no contexto nacional. Apresentam-se de seguida as escalas consideradas:

a) Feedback do Superior Hierárquico

- Feedback output positivo
- Feedback output negativo
- Feedback comportamental positivo
- Feedback comportamental negativo

b) Valores Culturais

- Distância ao Poder

- Aversão à Incerteza
- Colectivismo
- Masculinidade
- Orientação de Longo Prazo

c) Criatividade

Os itens apresentados de seguida, referentes às variáveis relativas ao feedback do superior hierárquico foram obtidos através da tradução e adaptação do trabalho de Jaworski e Kohli (1991).

**Variável: Feedback Output Positivo**

- Quando o meu chefe acha que o meu desempenho é bom, ele dá-me uma indicação positiva
- O meu chefe diz-me quando acha que estou a conseguir bons resultados
- Quando eu lido com um grande número de utentes, o meu chefe elogia-me
- O meu chefe dá-me uma “palmadinha nas costas” quando ele acha que eu excedi as suas expectativas
- Quando o meu chefe está satisfeito com os meus resultados, ele comenta isso comigo

**Variável: Feedback Output Negativo**

- O meu chefe diz-me quando está chateado com os meus resultados
- Quando os meus resultados são baixos, o meu chefe chama-me à atenção
- O meu chefe alerta-me prontamente quando os meus resultados estão abaixo das suas expectativas

**Variável: Feedback Comportamental Positivo**

- O meu chefe informa-me quando acha que estou a gerir bem o meu tempo

- O meu chefe elogia-me quando ele acha que estou a usar as técnicas “certas” nas minhas tarefas
- O meu chefe dá-me conhecimento quando eu lido adequadamente com os utentes
- O meu chefe manifesta o seu apoio quando ele vê que estou a fazer o trabalho como ele espera

#### **Variável: Feedback Comportamental Negativo**

- Quando o meu chefe acha que estou a fazer algo errado, ele chama-me à atenção
- O meu chefe chama-me à atenção quando ele acha que não estou a utilizar as técnicas de trabalho “certas”
- Quando eu lido com os utentes de forma menos adequada, o meu chefe chama-me à atenção
- Quando a forma como eu faço as coisas não agradam ao meu chefe, ele chama-me à atenção

Os itens apresentados de seguida, referentes às variáveis relativas às cinco dimensões culturais foram obtidos através da tradução e adaptação do trabalho de Yoo, Donthu e Lenartowicz (2001). De referir que a tradução das seguintes escalas se apoiou no trabalho desenvolvido por Soares (2004).

#### **Variável: Distância ao Poder**

A presente variável visa examinar uma das cinco dimensões culturais referentes à Distância ao Poder

- As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores
- As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores
- As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interacção social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores



- As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições superiores
- As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes em pessoas que ocupam posições inferiores

### **Variável: Aversão à Incerteza**

A presente variável visa examinar uma das cinco dimensões culturais referentes à Aversão à Incerteza

- É útil ter procedimentos de trabalho estandardizados
- É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto eu fazer
- É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente
- As regras e regulamentos são importantes porque me informam do que se espera de mim
- É importante ter instruções de trabalho claras

### **Variável: Colectivismo**

A presente variável visa examinar uma das cinco dimensões culturais referentes ao Colectivismo

- Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho)
- Os indivíduos devem manter-se unidos mesmo perante as dificuldades
- O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais
- O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual
- Os indivíduos só devem prosseguir os seus objectivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo
- Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afecte negativamente os objectivos individuais

### **Variável: Masculinidade**

A presente variável visa examinar uma das cinco dimensões culturais referentes à Masculinidade

- Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres
- Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição
- Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem activa e enérgica, que é típica dos homens
- Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher

### **Variável: Orientação de Longo Prazo**

A presente variável visa examinar uma das cinco dimensões culturais referentes à Orientação de Longo Prazo

- Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança)
- Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência)
- Segurança e estabilidade pessoal
- Planeamento a longo prazo
- Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro
- Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro

Os itens apresentados de seguida, referentes à variável Criatividade foram obtidos através da tradução e adaptação dos trabalhos de Wang e Netemeyer (2004) e de Ganesan e Weitz (1996).

### **Variável: Criatividade**

A presente variável visa examinar a componente da Criatividade.

- Estou sempre à procura de novas ideias ou métodos para aplicar no meu trabalho
- Procuo novas ideias e formas de resolver problemas
- Eu estou sempre à procura de novas formas de servir os utentes

- Eu estou normalmente entre as primeiras pessoas que adoptam as novas tendências
- Sou um bom exemplo de uma pessoa que é criativa no trabalho
- Eu tento ser tão criativo quanto sou capaz no meu trabalho
- O meu chefe sente que eu sou criativo no meu trabalho

### **Variáveis de caracterização**

Foram consideradas as seguintes variáveis de caracterização:

- Sexo
- Idade
- Nível de escolaridade
- Qual a função que desempenha neste hospital
- Exerce funções unicamente neste hospital
- Há quantos anos exerce a profissão actual
- Há quantos anos trabalha neste hospital

De referir que o questionário continha outras variáveis não relevantes para o presente estudo.

### **3.5 APERFEIÇOAMENTO DAS ESCALAS**

Na análise dos dados foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Uma vez construída a base de dados, procedeu-se à verificação da correcção da inserção dos dados, designadamente através da análise de tabelas de frequências. De seguida, realizou-se a análise aos *missing values* a fim de verificar se existiam questões não respondidas, tendo-se substituído *missings* ocasionais pela média da variável. De referir que nenhum dos questionários foi eliminado da análise.

Seguidamente, foi analisada a correlação existente entre cada um dos itens de Likert e os restantes itens de cada escala. Esta relação é de extrema importância, uma vez que fornece informação relativa à medida em que cada item se relaciona com os restantes. Neste caso, os itens com uma correlação inferior a 0,30 são eliminados prevenindo

assim que algum dos itens distorça o significado da análise factorial a realizar posteriormente. Verificou-se a correlação item-total e não foi eliminado nenhum item.

De seguida, realizou-se a análise factorial com o propósito essencial de descrever, se possível, a estrutura de covariâncias entre as variáveis em termos de um número menor de variáveis (não observáveis) denominadas factores. Noutros termos, a análise factorial permite estudar os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço de encontrar um conjunto de factores (em menor número que o conjunto de variáveis originais) que exprima o que as variáveis originais partilham em comum (Maroco, 2003).

Em geral, o primeiro passo neste tipo de análise consiste na apreciação das relações entre as variáveis utilizando o coeficiente de correlação como medida de associação entre cada par de variáveis. A matriz de correlações poderá permitir identificar subconjuntos de variáveis que estão muito correlacionadas entre si no interior de cada subconjunto, mas pouco associados a variáveis de outros subconjuntos. Neste caso a aplicação da análise factorial permitirá concluir se é possível explicar este padrão de correlações através de um menor número de variáveis - os factores (Maroco, 2003).

Resumidamente, a análise factorial traduz-se numa técnica estatística utilizada com o intento de identificar um número relativamente pequeno de factores que podem ser usados para identificar relacionamentos entre um conjunto de muitas variáveis inter-relacionadas entre si (Maroco, 2003).

A rotação é aplicada com o intuito de transformar os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura simplificada. A finalidade é assim dividir o conjunto inicial de variáveis em subconjuntos com o maior grau de independência possível.

A solução factorial encontrada para o modelo não é, por vezes, interpretável. Sendo assim, os factores extraídos podem ser trasladados, correspondendo, em termos geométricos, à rotação dos eixos factoriais, não alterando as comunalidades nem a variância específica, ou seja, não alterando a estrutura dos dados (Maroco, 2003). No presente estudo, utilizou-se a rotação Varimax com o objectivo de obter uma estrutura factorial simples (Maroco, 2003).

De seguida são apresentados os resultados da análise factorial, mais especificamente, os *standardized loadings*, para cada escala:

TABELA 8: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL  
ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO

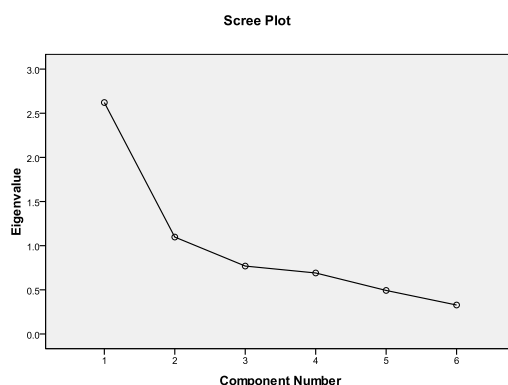
	1	2
Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança)	0.889	
Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência)	0.856	
Segurança e estabilidade pessoal	0.621	
Planeamento a longo prazo		0.793
Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro		0.700
Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro		0.680

No que refere à variável orientação de longo prazo, os resultados da análise factorial sugerem duas dimensões. Contudo, optou-se por não retirar nenhuma questão desta variável tendo por base diversos argumentos, designadamente: A análise das correlações de cada item com os restantes itens da respectiva escala permitiu verificar que estas são bastante elevadas; o  $\alpha$  de Cronbach é elevado (0.732) o que indica um erro relativamente baixo; estudos prévios sugerem que esta variável é unidimensional; a análise do screeplot parece indicar uma dimensão; a análise factorial é sensível ao número de itens, o que poderá explicar, pelo menos em parte, as duas dimensões sugeridas pelos resultados.

TABELA 9: CORRELAÇÕES DOS ITENS DA VARIÁVEL ORIENTAÇÃO DE  
LONGO PRAZO

Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança)	0.457
Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência)	0.307
Segurança e estabilidade pessoal	0.446
Planeamento a longo prazo	0.496
Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro	0.561
Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro	0.578

GRÁFICO 1: SCREEPLOT DA VARIÁVEL ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO



No que refere à variável Colectivismo, os resultados da análise factorial sugeriram inicialmente duas dimensões. Neste caso, optou-se por eliminar uma questão, por forma a conferir uma maior consistência à escala e desta forma, aprimorar os resultados do estudo. Após a eliminação da questão responsável pela bi-dimensionalidade, os resultados da análise factorial sugerem uma dimensão.

TABELA 10: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL COLECTIVISMO (APÓS A ELIMINAÇÃO DA QUESTÃO)

Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho)	0.541
O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais	0.814
O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual	0.843
Os indivíduos só devem prosseguir os seus objectivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo	0.866
Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afecte a negativamente os objectivos individuais	0.723

No que refere às restantes variáveis utilizadas no estudo, a análise factorial permitiu concluir que todas são unidimensionais.

TABELA 11: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL DISTÂNCIA AO PODER

As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	0.801
As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das	0.836

peessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	
As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interacção social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	0.866
As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições superiores	0.723
As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes em pessoas que ocupam posições inferiores	0.656

TABELA 12: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL  
AVERSÃO À INCERTEZA

É útil ter procedimentos de trabalho estandardizados	0.593
É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto eu fazer	0.801
É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente	0.887
As regras e regulamentos são importantes porque me informam do que se espera de mim	0.802
É importante ter instruções de trabalho claras	0.794

TABELA 13: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL  
COLECTIVISMO

Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho)	0.541
O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais	0.814
O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual	0.843
Os indivíduos só devem prosseguir os seus objectivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo	0.866
Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afecte a negativamente os objectivos individuais	0.723

TABELA 14: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL  
MASCULINIDADE

Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres	0.838
Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição	0.727
Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem activa e enérgica, que é típica dos homens	0.886

Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher	0.662
--	-------

TABELA 15: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL  
FEEDBACK POSITIVO

Quando o meu chefe acha que o meu desempenho é bom, ele dá-me uma indicação positiva	0.828
O meu chefe diz-me quando acha que estou a conseguir bons resultados	0.900
Quando eu lido com um grande número de utentes, o meu chefe elogia-me	0.864
O meu chefe dá-me uma “palmadinha nas costas” quando ele acha que eu excedi as suas expectativas	0.837
Quando o meu chefe está satisfeito com os meus resultados, ele comenta isso comigo	0.922
O meu chefe informa-me quando acha que estou a gerir bem o meu tempo	0.876
O meu chefe elogia-me quando ele acha que estou a usar as técnicas “certas” nas minhas tarefas	0.915
O meu chefe dá-me conhecimento quando eu lido adequadamente com os utentes	0.845
O meu chefe manifesta o seu apoio quando ele vê que estou a fazer o trabalho como ele espera	0.911

Após uma análise separada para cada uma das quatro dimensões do feedback, verificou-se uma correlação muito elevada entre as componentes positivas e outra correlação elevada entre as componentes negativas. Assim, fez-se uma nova análise factorial aos itens relativos ao feedback positivo, incluindo os itens relativos aos resultados bem como aos comportamentos. Efectuou-se análise similar para os itens relativos ao feedback negativo. Em qualquer um dos casos se identificou uma única dimensão. Assim, no presente estudo consideram-se duas variáveis relativas ao feedback do superior hierárquico, designadamente: feedback positivo e feedback negativo.

TABELA 16: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL  
FEEDBACK NEGATIVO

O meu chefe diz-me quando está chateado com os meus resultados	0.779
Quando os meus resultados são baixos, o meu chefe chama-me à atenção	0.862
O meu chefe alerta-me prontamente quando os meus resultados estão abaixo das suas expectativas	0.846



Quando o meu chefe acha que estou a fazer algo errado, ele chama-me à atenção	0.922
O meu chefe chama-me à atenção quando ele acha que não estou a utilizar as técnicas de trabalho “certas”	0.842
Quando eu lido com os utentes de forma menos adequada, o meu chefe chama-me à atenção	0.814
Quando a forma como eu faço as coisas não agradam ao meu chefe, ele chama-me à atenção	0.884

TABELA 17: RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL DA VARIÁVEL CRIATIVIDADE

Estou sempre à procura de novas ideias ou métodos para aplicar no meu trabalho	0.800
Procuro novas ideias e formas de resolver problemas	0.823
Eu estou sempre à procura de novas formas de servir os utentes	0.824
Eu estou normalmente entre as primeiras pessoas que adoptam as novas tendências	0.719
Sou um bom exemplo de uma pessoa que é criativa no trabalho	0.849
Eu tento ser tão criativo quanto sou capaz no meu trabalho	0.784
O meu chefe sente que eu sou criativo no meu trabalho	0.526

Finalmente, analisou-se a consistência interna através do *Alpha de Cronbach*, verificando-se que as medidas utilizadas tendem a possuir uma consistência boa ou muito boa.

TABELA 18: CONSTITUIÇÃO DAS VARIÁVEIS FINAIS E DO  $\alpha$  DE CRONBACH

Variável	Perguntas	Análise do $\alpha$ de Cronback
Confusion Dinamism	Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança) Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência) Segurança e estabilidade pessoal Planeamento a longo prazo Planeamento a longo prazo	0.732
Distância ao poder	As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interacção social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições superiores As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes em pessoas que ocupam posições inferiores	0.831
Aversão à	É útil ter procedimentos de trabalho estandardizados	0.829

Incerteza	<p>É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto eu fazer</p> <p>É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente</p> <p>As regras e regulamentos são importantes porque me informam do que se espera de mim</p> <p>É importante ter instruções de trabalho claras</p>	
Colectivismo	<p>Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho)</p> <p>O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais</p> <p>O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual</p> <p>Os indivíduos só devem prosseguir os seus objectivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo</p> <p>Deve-se encorajar a lealdade do grupo mesmo quando isso afecte negativamente os objectivos individuais</p>	0.812
Masculinidade	<p>Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres</p> <p>Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição</p> <p>Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem activa e enérgica, que é típica dos homens</p> <p>Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher</p>	0.771
Feedback Positivo	<p>Quando o meu chefe acha que o meu desempenho é bom, ele dá-me uma indicação positiva</p> <p>O meu chefe diz-me quando acha que estou a conseguir bons resultados</p> <p>Quando eu lido com um grande número de utentes, o meu chefe elogia-me</p> <p>O meu chefe dá-me uma “palmadinha nas costas” quando ele acha que eu excedi as suas expectativas</p> <p>Quando o meu chefe está satisfeito com os meus resultados, ele comenta isso comigo</p> <p>O meu chefe informa-me quando acha que estou a gerir bem o meu tempo</p> <p>O meu chefe elogia-me quando ele acha que estou a usar as técnicas “certas” nas minhas tarefas</p> <p>O meu chefe dá-me conhecimento quando eu lido adequadamente com os utentes</p> <p>O meu chefe manifesta o seu apoio quando ele vê que estou a fazer o trabalho como ele espera</p>	0.963
Feedback Negativo	<p>O meu chefe diz-me quando está chateado com os meus resultados</p> <p>Quando os meus resultados são baixos, o meu chefe chama-me à atenção</p> <p>O meu chefe alerta-me prontamente quando os meus resultados estão abaixo das suas expectativas</p> <p>Quando o meu chefe acha que estou a fazer algo errado, ele chama-me à atenção</p> <p>O meu chefe chama-me à atenção quando ele acha que não estou a utilizar as técnicas de trabalho “certas”</p> <p>Quando eu lido com os utentes de forma menos adequada, o meu chefe chama-me à atenção</p> <p>Quando a forma como eu faço as coisas não agradam ao meu chefe, ele chama-me à atenção</p>	0.935
Criatividade	<p>Estou sempre à procura de novas ideias ou métodos para aplicar no meu trabalho</p> <p>Procuro novas ideias e formas de resolver problemas</p> <p>Eu estou sempre à procura de novas formas de servir os utentes</p> <p>Eu estou normalmente entre as primeiras pessoas que adoptam as novas tendências</p> <p>Sou um bom exemplo de uma pessoa que é criativa no trabalho</p> <p>Eu tento ser tão criativo quanto sou capaz no meu trabalho</p> <p>O meu chefe sente que eu sou criativo no meu trabalho</p>	0.875

### 3.6 CONCLUSÃO

Neste capítulo, procedeu-se à definição do objectivo e das hipóteses consideradas no estudo; seguidamente efectuou-se a análise dos 184 questionários obtidos junto dos diversos serviços dos H.U.C. Após a caracterização da amostra, foi realizada, através do software SPSS, uma análise às variáveis, verificando a existência, ou não, de erros na inserção de dados, e a eventual necessidade de eliminar questionários problemáticos. Finalmente, foi realizou-se a análise factorial, e foram apresentados os resultados da consistência interna de cada escala e a sua constituição final.

## CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo inicia-se com a apresentação dos resultados da análise realizada, explicando o processo utilizado para a estimação do modelo de investigação. Por forma a testar as hipóteses de investigação recorreu-se à regressão linear múltipla, técnica estatística que permite a análise das relações entre uma variável dependente, (no presente estudo, a criatividade) e as diversas variáveis independentes. De seguida é apresentada a discussão dos resultados obtidos através da análise da regressão linear efectuada.

### 4.2. REGRESSÃO LINEAR

A regressão linear permite a obtenção da recta que melhor caracteriza a relação entre duas variáveis (Pereira, 2008 p. 108). O número de observações que, em geral, são aceites para a aplicação do modelo de regressão linear corresponde a cinco vezes o número de variáveis independentes. No presente estudo, uma vez que se consideram dezassete variáveis, são necessárias oitenta e cinco observações. A amostra estudada é de cento e oitenta e quatro observações, pelo que se conclui que esse requisito é alcançado. O modelo de regressão utilizado tem a seguinte forma:

$$Y = a + b_1x_1 - b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 - b_5x_5 + b_6x_6 - b_7x_7 + b_8x_8 + b_9x_9 + b_{10}x_{10} - b_{11}x_{11} + b_{12}x_{12} - b_{13}x_{13} - b_{14}x_{14} - b_{15}x_{15} - b_{16}x_{16} + b_{17}x_{17}$$

Y = Criatividade

X1 = Orientação de longo prazo

X2 = Distância ao Poder

X3 = Aversão à Incerteza

X4 = Colectivismo

X5 = Masculinidade

X6 = Feedback Positivo

X7 = Feedback Negativo

X8 = Interação Feedback Positivo x Orientação de longo prazo

X9 = Interação Feedback Positivo x Distância ao Poder

X10 = Interação Feedback Positivo x Aversão à Incerteza

X11 = Interação Feedback Positivo x Colectivismo

X12 = Interação Feedback Positivo x Masculinidade

X13 = Interação Feedback Negativo x Confusion Dinamism

X14 = Interação Feedback Negativo x Distância ao Poder

X15 = Interação Feedback Negativo x Aversão à Incerteza

X16 = Interação Feedback Negativo x Colectivismo

X17 = Interação Feedback Negativo x Masculinidade

TABELA 19: RESULTADOS DA REGRESSÃO

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4.854	0.068		71.445	0.000		
Orientação de Longo Prazo	0.318	0.093	0.244	3.409	0.001	0.818	1.223
Distância ao Poder	-0.033	0.066	-0.037	-0.500	0.618	0.774	1.292
Aversão à Incerteza	0.018	0.072	0.020	0.256	0.798	0.715	1.398
Colectivismo	0.242	0.072	0.248	3.340	0.001	0.765	1.307
Masculinidade	-0.006	0.060	-0.008	-0.102	0.919	0.751	1.332
Feedback positivo	0.167	0.051	0.259	3.295	0.001	0.678	1.475
Feedback negativo	-0.042	0.052	-0.061	-0.809	0.420	0.729	1.371
feedpos x Orient. L. Prazo	0.085	0.078	0.105	1.093	0.276	0.455	2.197
feedpos x Dist. Poder	0.017	0.046	0.028	0.367	0.714	0.732	1.366
feedpos x avers incert.	0.108	0.047	0.188	2.298	0.023	0.631	1.585
feedpos x colectivismo	-0.054	0.044	-0.099	-1.240	0.217	0.654	1.530
feedpos x masculinidade	0.012	0.038	0.028	0.316	0.752	0.550	1.819
feedneg x Orient. L. Prazo	-0.040	0.076	-0.047	-0.521	0.603	0.519	1.927

feedneg x Dist. Poder	-0.066	0.046	-0.105	-1.440	0.152	0.789	1.267
feedneg x avers incert.	-0.027	0.039	-0.053	-0.674	0.501	0.685	1.459
feedneg x coletivismo	-0.117	0.048	-0.187	-2.438	0.016	0.715	1.398
feedneg x masculinidade	0.006	0.045	0.012	0.142	0.887	0.599	1.668

Por forma a analisar o grau de multicolinearidade presente na regressão, recorreu-se ao indicador VIF (*variance inflation factor*).

Os resultados expostos na tabela revelam a não existência de problemas de multicolinearidade, uma vez que todos os valores de VIF são inferiores ao valor crítico de 10, a partir do qual se considera a ocorrência de problemas de multicolinearidade (Pestana e Gajero, 1998).

No que refere ao ajustamento do modelo, a estatística de F indica se o modelo é significativo, isto é, indica se as variáveis independentes têm algum grau explicativo sobre a variável dependente. No modelo em questão, verifica-se que o valor da estatística de F é de 4.227, o que para 17 / 184 graus de liberdade é significativo ao nível de 0.000, pelo que se pode concluir que o modelo tem alguma capacidade explicativa sobre o comportamento da variável dependente (criatividade).

Num modelo de regressão, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), mede a proporção da variabilidade total de Y que é atribuível às variáveis independentes, considerando-se que para um  $R^2$  igual a um o ajustamento do modelo é perfeito (Maroco, 2007). No presente estudo, o coeficiente de determinação  $R^2$  é de 30,2% e o coeficiente de determinação  $R^2$  ajustado é de 23,1%. O valor do coeficiente de determinação ajustado significa que cerca de 23,1% da variância da variável dependente (criatividade) é explicada pelo modelo.

A hipótese 1a previa uma relação positiva entre feedback positivo por parte do superior hierárquico e criatividade. O coeficiente estimado é positivo e significativo, concluindo-se que a hipótese é suportada. A hipótese 1b previa um efeito negativo para o feedback negativo, mas não se obteve um coeficiente significativo.

Em relação à hipótese 2, previa-se uma relação positiva entre orientação de longo prazo e criatividade. O coeficiente estimado é positivo e significativo, concluindo-se que a hipótese é suportada.

No que refere à hipótese 3, antecipava-se uma relação negativa entre distância ao poder e criatividade. O coeficiente estimado é negativo e não significativo, concluindo-se que a hipótese não é suportada.

A hipótese 4 previa uma relação negativa entre aversão à incerteza e criatividade. O coeficiente estimado é positivo e não significativo, concluindo-se que a hipótese não é suportada.

No que concerne à hipótese 5 previa-se uma relação negativa entre colectivismo e criatividade. Contudo, o coeficiente estimado é positivo e significativo, concluindo-se que a hipótese não é suportada.

Para a hipótese 6 previa-se uma relação negativa entre masculinidade e criatividade. O coeficiente estimado é negativo e não significativo, concluindo-se que a hipótese não é suportada.

Finalmente, obteve-se algum suporte para a H7a, que previa um efeito interaccional entre feedback positivo e valores culturais, já que o feedback positivo interage com a aversão à incerteza; obteve-se ainda suporte limitado para H7b, que previa a interacção entre feedback negativo e valores culturais, uma vez que se obteve um coeficiente significativo para a interacção entre feedback negativo e colectivismo.

#### 4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados, apresentada de seguida, tem como base os dados obtidos na secção anterior. É importante recordar que o presente trabalho tem como objectivo investigar de que forma os valores culturais dos indivíduos interagem com o feedback do superior hierárquico, nomeadamente sobre os resultados e sobre os comportamentos dos empregados de contacto, de forma a influenciar a criatividade dos empregados. Assim, primeiramente é apresentada a discussão dos resultados obtidos a partir da regressão linear múltipla referentes aos efeitos principais previstos nas hipóteses de investigação. De seguida, é apresentada a discussão dos resultados referentes às interacções entre as dimensões dos valores culturais e o feedback do superior hierárquico.

Verificaram-se três variáveis com coeficientes significativos, designadamente: Feedback positivo, Orientação de Longo Prazo e Colectivismo.

A dimensão Feedback positivo apresenta um coeficiente estimado positivo e significativo, o que sugere uma relação positiva entre esta dimensão e a criatividade. Estes resultados, obtidos através da regressão, fornecem assim suporte à hipótese que previa uma relação positiva entre Feedback positivo e criatividade. Os resultados apresentados são apoiados por literatura prévia, que sugere uma relação positiva entre um feedback de apoio e incentivo por parte dos supervisores e a criatividade dos funcionários (Frese et al., 1999). Verifica-se assim que, quando os supervisores revelam empatia e preocupação com os sentimentos dos funcionários, estes tendem a exibir um melhor desempenho criativo (Stahl e Koser, 1978).

A dimensão Orientação de Longo Prazo apresenta um coeficiente estimado positivo e significativo, o que indica uma relação positiva entre esta dimensão e a criatividade. Estes resultados, obtidos através da regressão, fornecem assim suporte à hipótese que previa uma relação positiva entre Orientação de Longo Prazo e criatividade. Diversos factores podem justificar este facto, designadamente, a tendência para o dinamismo e orientação para o futuro, bem como a perseverança face a dificuldades e a procura da excelência, características de indivíduos com orientação de longo prazo e aspectos considerados fundamentais para o trabalho criativo Amabile (1989).

A dimensão distância ao poder apresenta um coeficiente estimado negativo, mas não significativo. Assim, não há suporte para a hipótese que previa uma relação negativa entre distância ao poder e criatividade. A explicação para que tal suceda, poderá residir na possibilidade de que indivíduos com grande distância ao poder, que evidenciam grande confiança na centralização e formalização da autoridade bem como grande tolerância para com a falta de autonomia que promove desigualdades no poder e na riqueza (Hofstede 1980) e que aceitam que quem possui menos poder deve depender de quem possui mais demonstrando igualmente tolerância em aceitar hierarquia no poder, comunicação vertical de cima para baixo e até discriminação com base na idade, género, raça e nível de educação (Hofstede, 1991), em certos contextos de trabalho, devido ao próprio ambiente de trabalho ou a influências sociais, não o demonstrem ou revelem de forma significativa.

A dimensão Aversão à incerteza apresenta um coeficiente estimado positivo e não significativo. Estes resultados, não fornecem assim suporte à hipótese que previa uma



relação negativa entre Aversão à incerteza e criatividade. A explicação para estes resultados poderá residir na possibilidade de que indivíduos com aversão à incerteza elevada, poderão, em certos contextos, não sentir receio de correr riscos no que refere a actividades criativas, desde que, no contexto geral de trabalho, percepcionem a sensação e protecção conferida pela existência de regras explícitas, aspectos valorizados por indivíduos com elevados índices nesta dimensão cultural (Hofstede, 1991).

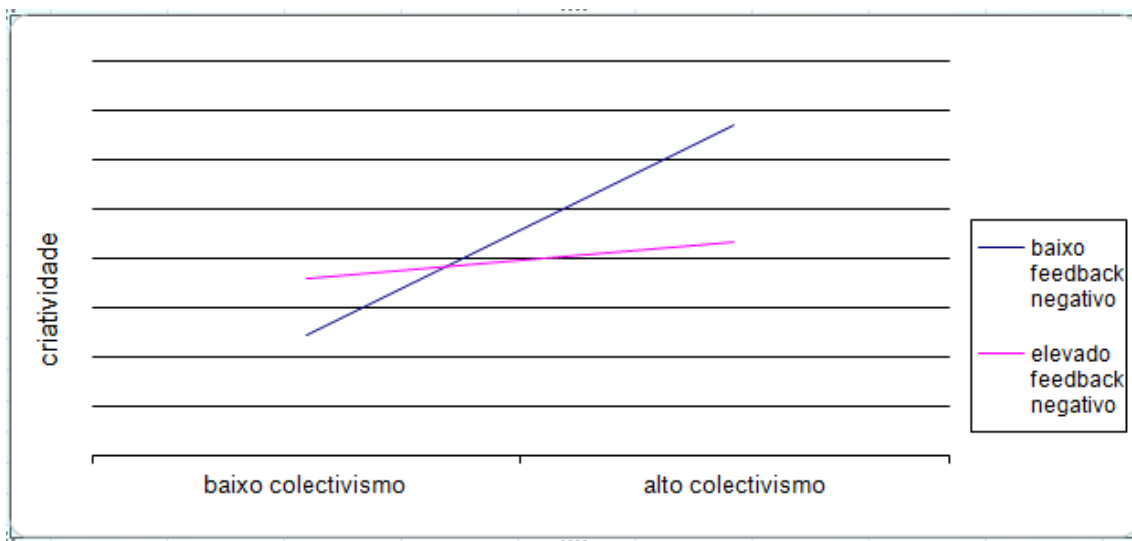
A dimensão Colectivismo apresenta um coeficiente estimado positivo e significativo, o que indica uma relação positiva entre esta dimensão e a criatividade. Estes resultados, obtidos através da regressão, não fornecem assim suporte à hipótese que previa uma relação negativa entre Colectivismo e criatividade. A explicação para estes resultados poderá residir na possibilidade de que indivíduos colectivistas que, desde o nascimento, são integrados em grupos fortes, coesos, que ao longo das suas vidas os protegem em troca de lealdade inquestionável” (Hofstede 1991, p. 91) poderão, em certos contextos de trabalho, sentir uma sensação de protecção por parte dos outros elementos do grupo, bem como o sentido de contribuir para a melhoria do funcionamento do grupo, o que os poderá estimular a correr riscos, característica comportamental essencial ao processo criativo Amabile (1996).

A dimensão masculinidade apresenta um coeficiente estimado negativo, contudo, não significativo. Assim, não há suporte para a hipótese que previa uma relação negativa entre masculinidade e criatividade. Tinha-se previsto esta relação negativa com base no argumento de que a masculinidade, com a assertividade e a procura de sucesso correspondente, podia danificar as relações no contexto de trabalho e, daí, afectar negativamente a criatividade. Contudo, é possível que este efeito seja compensado pelo facto de a procura de sucesso estimular os indivíduos a destacarem-se pela apresentação de novas ideias.

No que se refere às interacções entre as dimensões dos valores culturais e o feedback do superior hierárquico, verificaram-se duas interacções com coeficientes significativos, designadamente: a interacção do feedback positivo do superior hierárquico e a dimensão cultural aversão à incerteza e a interacção do feedback negativo do superior hierárquico e a dimensão cultural colectivismo.

A interacção entre o feedback negativo e o colectivismo apresenta um coeficiente estimado negativo e significativo, obtido através da regressão. Esta interacção encontra-se representada graficamente no Quadro 1.

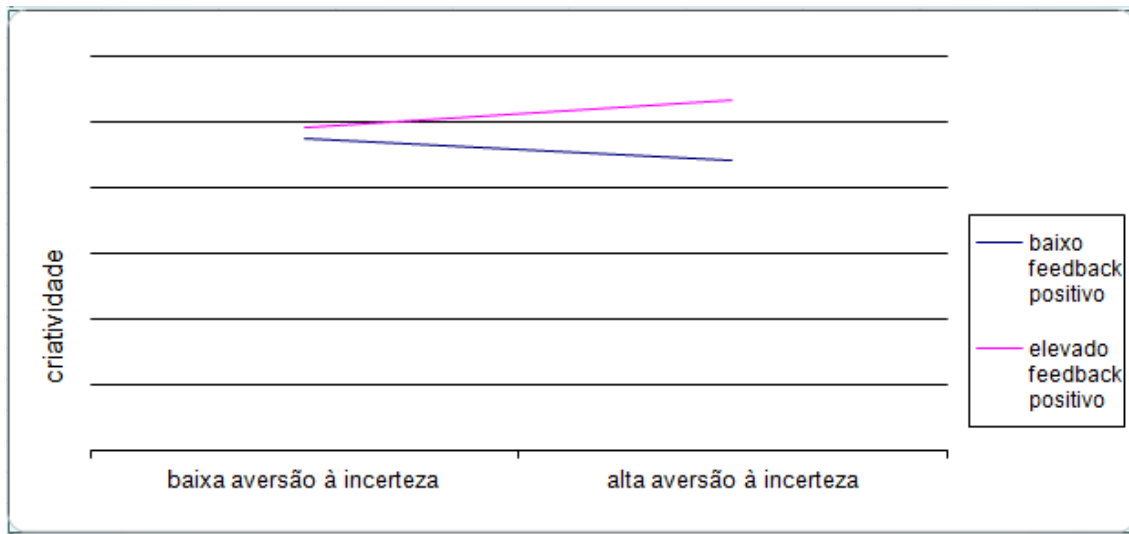
QUADRO 1: INTERACÇÃO ENTRE FEEDBACK NEGATIVO E COLECTIVISMO



O quadro acima evidencia que para baixos níveis de feedback negativo o coletivismo tem efeito positivo na criatividade, enquanto que para elevados níveis de feedback negativo, o efeito do coletivismo quase desaparece. Quando o feedback negativo se acentua, é possível que os indivíduos colectivistas sofram particularmente com tais reacções da supervisão, pois estas tendem a colidir com os seus valores culturais, que privilegiam o bem estar do grupo e de segurança (Hofstede 1980). À medida que o feedback negativo se reduz, os efeitos positivos do coletivismo tendem a emergir com maior substância. Este resultado de alguma forma está de acordo com estudos prévios que sugerem uma relação negativa entre um feedback negativo, de natureza não solidária e controladora e a criatividade dos funcionários (Deci e Ryan, 1985).

A interacção entre o feedback positivo e a aversão à incerteza apresenta um coeficiente estimado positivo e significativo, obtido através da regressão. O quadro abaixo representa graficamente esta interacção.

## QUADRO 2: INTERACÇÃO ENTRE FEEDBACK POSITIVO E AVERSÃO À INCERTEZA



A análise da interacção da dimensão aversão à incerteza com a dimensão feedback positivo sugere que a um aumento do feedback positivo, corresponde a um aumento de impacto positivo da aversão à incerteza na criatividade. A explicação para este resultado poderá residir na possibilidade de que indivíduos com índices elevados de aversão à incerteza, os quais, de acordo com literatura prévia não revelam tendência para se envolverem em processos criativos Amabile (1996), poderão, em casos em que o feedback dos seus supervisores hierárquicos é transmitido de forma positiva, aumentar o seu envolvimento em actividades criativas uma vez que percebem um comportamento solidário por parte dos seus superiores. Para níveis inferiores de feedback positivo o efeito da aversão à incerteza revela-se negativo. Estes resultados evidenciam pois que o feedback positivo pode reverter as nefastas consequências da aversão à incerteza sobre a criatividade.

### 4.4. CONCLUSÃO

Neste capítulo, procedeu-se à análise dos resultados, a partir da análise multivariada. Para o efeito, recorreu-se à análise da regressão linear múltipla com o objectivo de analisar o impacto de um conjunto de variáveis independentes em relação à dependente,

a criatividade. Os resultados permitiram validar algumas das hipóteses colocadas inicialmente bem como contribuir para um aumento do conhecimento nesta temática.

Em particular, foram testadas novas variáveis, designadamente os valores culturais para avaliar qual a sua influência sobre a criatividade, e de que forma a interacção das dimensões dos valores culturais com o feedback do superior hierárquico influenciam a criatividade, tendo sido revelados os efeitos de algumas destas variáveis sobre a criatividade dos indivíduos. Estes resultados conferem um importante contributo à literatura uma vez que a temática está pouco explorada.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Estudos prévios com foco na criatividade apontam o desempenho criativo dos indivíduos como um contributo essencial para a inovação e competitividade das organizações (Amabile, 1996; Nonaka, 1991). Contudo, existem ainda vazios na literatura no que refere aos determinantes da criatividade individual.

A literatura revela que as características pessoais interagem com as características contextuais de forma a influenciar o desempenho criativo dos indivíduos (Oldham e Cummings, 1996; Scott e Bruce, 1994; Woodman et al., 1993; Ford, 1996). Assim, o efeito do feedback no desempenho criativo dos indivíduos poderá ser condicionado pelos seus valores culturais.

Apesar de existirem diversos estudos que analisaram o impacto de interações entre as características pessoais e contextuais na criatividade (Zhou e Oldham, 2001), constata-se um vazio na literatura no que refere ao impacto da interação entre o feedback do superior hierárquico e os valores culturais dos empregados no desempenho criativo dos mesmos.

Atendendo que os funcionários de uma organização desempenham um papel de extrema importância na organização e na relação desta com os clientes é premente aprofundar o conhecimento em torno desta temática, com o objectivo de clarificar de que forma o efeito do feedback na criatividade é condicionada pelos valores culturais.

Após a exposição dos resultados obtidos, são seguidamente apresentados as contribuições do presente estudo, bem como limitações e recomendações para futuras investigações.

### **5.2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS**

O presente estudo revela-se de aplicabilidade prática para organizações dos mais diversos sectores empresariais, salientando-se a importância da gestão da criatividade dos funcionários para a prosperidade da organização.

A presente investigação propôs-se a examinar de que forma os valores culturais dos indivíduos condicionam o impacto do feedback do supervisor no desempenho criativo dos funcionários. Os resultados demonstram que as dimensões culturais do colectivismo e orientação de longo prazo influenciam de forma positiva a criatividade dos indivíduos. Verificou-se também uma relação positiva entre o feedback positivo por parte do supervisor e o desempenho criativo dos funcionários. Os resultados demonstram, também, que o colectivismo condiciona o impacto do feedback negativo na criatividade de forma que, para baixos níveis de feedback negativo o colectivismo tem efeito positivo na criatividade, enquanto para elevados níveis de feedback negativo, o efeito do colectivismo é mínimo. Finalmente, verificou-se que a aversão à incerteza interage com o feedback positivo na criatividade, sendo que, a um aumento do feedback positivo, corresponde um aumento de impacto positivo da aversão à incerteza na criatividade.

De referir que não há ainda nenhum estudo que se debruce sobre a interacção das dimensões dos valores culturais com o feedback do supervisor e do impacto desta na criatividade, o que confere um carácter singular, original e valioso à presente investigação no plano teórico.

### 5.3. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

A presente investigação apresenta limitações que deverão ser consideradas, por forma a revelarem-se oportunidades para investigações futuras em torno da temática.

Uma possível limitação ao estudo advém do facto da criatividade ter sido avaliada tendo por base informações fornecidas pelos funcionários. A criatividade dos indivíduos revela-se uma variável de difícil e complexa avaliação, sendo possível que os respondentes possuam uma percepção de criatividade diferente dos seus supervisores. Assim, investigações futuras poderão considerar outras metodologias que envolvam a recolha de dados através de outros mecanismos ou estratégias, designadamente através da participação dos supervisores, sendo contudo obviamente forçoso salvaguardar o sigilo das informações fornecidas.

Na presente investigação procedeu-se à análise da interacção entre os valores culturais dos indivíduos e o feedback do superior hierárquico e de que forma esta interacção influencia a criatividade dos funcionários. Investigações futuras poderão analisar o

impacto na criatividade, de interações entre as dimensões dos valores culturais e outras características contextuais na criatividade, designadamente, o feedback dos colegas de trabalho.

Finalmente, na presente investigação foi considerada uma amostra composta por profissionais de saúde de um hospital português da região centro do país. Investigações futuras poderão efectuar-se, considerando outras regiões do país ou mesmo outros países com o propósito de examinar possíveis discrepâncias em torno da criatividade. O alargamento do estudo desta temática a outras regiões e países permitiria uma análise da criatividade de indivíduos com diferentes influências culturais.

## BIBLIOGRAFIA

Aiello, J., De Risi, D., Epstein, Y. e Karlin, R. (1977), "Crowding and role of interpersonal distance preference", *Sociometry*, 40 (3), p. 271-282.

Alencar, E. e Bruno-Faria, M. (1997), "Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity", *Journal of Creative Behavior*, 3 (4), p. 271-281.

Altman, R. (2000), "Forecasting your organizational climate", *Journal of Property Management*, 65 (1), p. 62-65.

Amabile, T. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", In B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, p. 123-167.

Amabile, T. (1979), "Effects of external evaluation on artistic creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, p. 221-233.

Amabile, T. (1983), "Social psychology of creativity: A conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2), p. 357-377.

Amabile, T. (1989), *Growing Up Creative*, New York, Crown Publishing Group Inc.

Amabile, T. (1996), *Creativity in Context*, Boulder, CO, West View Press Inc.

Amabile, T. (1997), "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, 40 (1), p. 39-58.

Amabile, T., B. A. Hennessey e B. S. Grossman (1986), "Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-For Reward", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (1), p. 14-23.

Amabile, T., Constance N. H e Steven J. K. (2002), "Creativity Under the Gun", Special Issue on The Innovative Enterprise: Turning Ideas into Profits. *Harvard Business Review*, 80 (8), p. 52-61.



Amabile, T., e E. Tighe (1993) "Questions of Creativity", In *Creativity* Vol. 4, edited by J. Brockman. The Reality Club. New York: Simon & Schuster.

Amabile, T., Elizabeth A. S., Giovanni B. M., and Steven J. K. (2004), "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", *Leadership Quarterly*, 15 (1), p. 5-32.

Amabile. T., Goldfarb. P., e Brackfield. S. C. (1990), "Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance", *Creativity Research Journal*, 3, p. 6-21.

Amabile, T. e Gyskiewicz, N. (1989), "The creative environment scales: Work environment inventory", *Creativity Research Journal*, 2 (4), p. 231-253.

Amabile, T. e Jennifer Mueller (2008), "Assessing Creativity and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity", In *Handbook of Organizational Creativity*, edited by Jing Zhou and Christina E. Shalley. Lawrence Erlbaum Associates.

Amabile, T., K. G. Hill., B. A. Hennessey e E. M. Tighe (1994), "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), p. 950-967.

Amabile, T., R. Conti., H. Coon., J. Lazenby e M. Herron (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39 (5), p. 1154-1184.

Amabile, T., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., e Kramer, S. J. (2004), "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support", *Leadership Quarterly*, 15, p. 5-32.

Ancona, D. G. e Caldwell, D. F. (1992), "Bridging the boundary: External activity and performance for organizational teams", *Administrative Science Quarterly*, 37, p. 634-665.

Andrews, F. e Farris, G. (1967), "Supervisory practices and innovation in scientific teams", *Personnel Psychology*, 20, p. 497-515.

Andrews, F. e Farris, G. (1972), "Time pressure and performance of scientists and engineers: A five year panel study", *Organizational Behavior and Human Performance*, 8 (2), p. 185-200.

Andrews, J. e Smith, D. (1996), "In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for the mature products", *Journal of Marketing Research*, 33 (2), p. 174-187.

Anne E. Herman e Jeffrey M. Saltzman (2009), "Recognizing the Value of Creativity and Innovation in Organizations: Recognition is Not Enough", Kenexa Research Institute. [www.kenexa.com](http://www.kenexa.com).

Baer, M e Oldham, G (2006), "The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity", *Journal of Applied Psychology*, 91(4), p. 963-970.

Bagozzi, R.P. and G.R. Foxall. 1995. "Construct Validity and Generalizability of the Kirton Adaption-Innovation Inventory", *European Journal of Personality*, 9, p. 185-206.

Bandura, A. (1977) "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change" *Psychological Review*, 84, p. 191-215.

Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York, Freeman.

Barron, F. (1968), *Creativity and personal freedom*, New York, VanNostrand.

Barron, F. (1997), Introduction, In: Barron, F., Montuori, A. e Barron, F. (Eds.) *Creators On Creating*, New York, New York, United States of America, p. 1-21.

Barron, F. e Harrington, D. (1981), "Creativity, intelligence, and personality", *Annual Review of Psychology*, 32, p. 439-476.

Bartis, S., Szymanski, K. e Harkins, S. (1988), "Evaluation and performance: A two-edged knife", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14 (2), p. 242-251.

Batey, M., e Furnham, A. (2006), "Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 132, p. 455–929.

Beghetto A. R. (2006), "Creative Self-Efficacy: Correlates in Middle e Secondary Students", *Creativity Research Journal*, 18 (4) p. 447-457.

Blake, R.R. e Mouton, J. S. (1985), "The managerial grid III: The key to leadership excellence". Houston: Gulf Publishing.

Carson, P. e Carson, K. (1993), "Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback", *Journal of Creative Behavior*, 27 (1), p. 36-45.

Carson, S. H., Peterson, J.B., e Higgins, D.M. (2005), "Reliability, validity, and factor structure of the Creative Achievement Questionnaire", *Creativity Research Journal*, 17, p. 37–50.

Ceylan, C., Dul, J. e Aytac, S. (2008), "Can the Office Environment Stimulate a Manager's Creativity?" *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18 (6), p. 589–602.

Chen, C., Gully, S. M. e Eden, D. (2001), "Validation of a new general self-efficacy scale", *Organizational Research Methods*, 4, p. 62-83.

Choi, J. N. (2004), "Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes", *Creativity Research Journal*, 16, p. 187–199.

Claxton, G. L. (1998), "Knowing without knowing why: Investigating human intuition", *Psychologist*, 11, p. 217–220.

Costa, P. T., e McCrae, R. R. (1992), “Multiple uses for longitudinal personality data”, *European Journal of Personality*, 6, p. 85–102.

Costa, P. T., e McCrae, R. R. (1998), “Six approaches to the explication of facet-level traits: Examples from conscientiousness”, *European Journal of Personality*, 12, p. 117–134.

Csikszentmihalyi, M. (1996), *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*, HarperCollins Publishers, Inc.

Cummings, A. e Oldham, G. (1997), “Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee”, *California Management Review*, 40 (1), p. 22-38.

Curşeu, Petru Lucian (2010), 'Team Creativity in Web Site Design: An Empirical Test of a Systemic Model", *Creativity Research Journal*, 22 (1), 98-107.

Deci, E., Connel, J. e Ryan, R. (1989), “Self-determination in a work organization”, *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), p. 580-590.

Deci, E. e Ryan, R. (1985), “Intrinsic motivation and self-determination in human behavior”. In: Shalley, C.; Zhou, J. e Oldham, G., “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?”, *Journal of Management*, 30 (6), p. 933-958.

Deci, E., Ryan, R. M. e Koestner, R. (1999), “Meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation”, *Psychological Bulletin*, 125, p. 627–668.

Devanna, M. e Tichy, N. (1990), “Creating the competitive organization of the 21<sup>st</sup> century: The boundaryless corporation”, *Human Resource Management*, 29 (4), p. 445-471.

Dollinger, S., Burke, P. e Gump, N. (2007), “Creativity and values”, *Creativity Research Journal*, 19 (2), p. 91-103.

Dollinger, S., Urban, K. e James, T. (2004), “Creativity and openness: Further validation of two creative products measures”, *Creativity Research Journal*, 16 (1), p. 35-48.

Donthu, N. e Yoo, B. (1998), “Cultural influences on service quality expectations”, *Journal of Service Research*, 1 (2), p. 178-186.

Drucker, P. (1985), *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, New York, Harper and Row, Publishers.

Duanxu Wang, Huijuan Xue e Hongling Su (2010), “Influence of work support on employee creativity: An empirical examination in the Peoples Republic of China”, *African Journal of Business Management*, 4 (8), p. 1546-1553.

Dubina, I.N. (2006), “Optimising creativity management: problems and principles”, *Int. J. Management and Decision Making*, 7 (6), p. 677–691.

Dul, J., e Ceylan, C. (2006), “Enhancing organizational creativity from an ergonomics perspective: The Creativity Development model”, In R. N. Pikaar, E. A. P. Koningsveld e P. J. M. Settels (Eds.), 16th World Congress on Ergonomics (IEA 2006) Proceedings (p. 667–672). ISSN 0003-6870, Elsevier Ltd. Maastricht, The Netherlands.

Dul, J., Ceylan, C., Jaspers, F. (2011), “Knowledge worker creativity and the role of the physical work environment”, *Human Resource Management*, 44, p. 715-734.

Edmondson, A. C. (1999), “Psychological safety and learning behavior in work teams”, *Admin. Sci. Quart.*, 44 (2), p. 350-383.

Eisenberger, R. e Armeli, S. (1997), “Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest?”, *Journal of Social Psychology*, 72, p. 652-

663.

Ekvall, G. (1999), "Creative Climate", In Mark A. runco e Steven R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (Volume I, p. 403-413). New York: Academic Press.

Farida Rasulzada e Ingrid Dackert (2009), "Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors", *Creativity Research Journal*, 21 (2-3), p. 191-198.

Feist, G. (1998), "A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity", *Personality and Social Psychology Review*, 4 (2), p. 290-309.

Festinger, L. (1954), "A Theory of Social Comparison Process", *Human Relations*, 7, p. 114-140.

Ford, C. (1996), "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, 21 (4), p. 1112-1142.

Ford, B. e Kleiner, B. H. (1987), "Managing engineers effectively", *Business*, 37, p. 49–52.

Frese, M., Teng, F. e Wijnem, C. (1999), "Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies", *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), p. 1139-1155.

Frey, B.S. e Jegen R. (2001), "Motivation Crowding Theory", *Journal of Economic Surveys*, 15 (5), p. 589-611.

Furnham, A., e Bachtiar, V. (2008), "Personality and intelligence as predictors of creativity", *Personality and Individual Differences*, 45 (7), p. 613-617.

Furnham, A., Batey, M., Anand, K. e Manfield, J. (2008) "Personality, hypomania, intelligence and creativity", *Personality and Individual Differences*, 44, p. 1060–1069.

Furnham, A., Forde, L. e Ferrari, K. (1999), "Personality and Work Motivation", *Personality and Individual Differences*, 26, p. 1035-1040.

Ganesan, S. e Weitz, B. (1996), "The impact of staffing polices on retail buyer job attitudes and behaviors", *Journal of Retailing*, 72 (1), p. 31-56.

George, J. e Zhou, J. (2001), "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), p. 513-524.

George, J. e 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), p. 687-697.

Gilson, L. L. (2001), "Diversity, dissimilarity and creativity: Does group composition or being different enhance or hinder creative performance", Washington, DC: Academy of Management Meetings.

Goncalo, J. e Staw, B. (2006), "Individualism-colectivism and group creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (1), p. 96-109.

Gough, H. (1979), "A creative personality scale for the adjective check list", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (8), p. 1398-1405.

Grew, D. e Sharma, A. (1991), "The effect of salesforce behavior on customer satisfaction. An interactive framework", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, p. 13-23.

Gruber, H. e Davis, S. (1988), "Inching our way up Mount Olympus: The evolving systems approach to creative thinking", In: R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity*, Cambridge, University Press, p. 243-270.

Hackman J. e Oldham G. (1975), “Development of the JDS”, *Journal of Applied Psychology*, 50, p. 159-170.

Hackman, J. e Oldham, G. (1980), *Work Redesign*, Massachusetts, Addison-Wesley.

Harackiewicz, J. M. e Elliott, A. J. (1993), “Achievement goals and intrinsic motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, p. 904–915.

Hatcher, L., Ross, T. e Collins, D. (1989), “Prosocial behaviour, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 25 (3), p. 231-248.

Helson, R. (1971), “Women mathematicians and the creative personality”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36 (2), p. 210-220.

Helson, R. (1990), Creativity in women: Outer and inner views over time, In: Runco, M. e Albert, R. (Eds.) *Theories of creativity*, Newbury, CA, Sage, p. 46-58.

Helson, R., Roberts, B. e Agronick, G. (1995), “Enduringness and change in creative personality and the prediction of occupational creativity”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (6), p. 1173-1183.

Hirst, G., van Knippenberg D. e Zhou, J. (2009), “A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity”, *Academy of Management Journal*, 52, p. 280-293

Hofstede, G. (1980), *Culture’s consequences*, Beverly Hills, CA, Sage.

Hofstede, G. (1984), *Culture’s consequences: International differences in work-related values*, (abridged edition), London, Sage.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, McGraw-Hill.



Hofstede, G. (1994), *Values survey module 1994 manual*, Maastricht, the Netherlands, Institute for Research on Intercultural Cooperation.

Hofstede, G. (1998a), “Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts”, *Organization Studies*, 19 (3), p. 477-492.

Hung-Man Ngai e Jian Zhang (2001), “Multivariate cumulative sum control charts based on projection pursuit”, *Statistica Sinica*, 11, p. 747-766.

Isaksen, S. G., Lauer, K. J., e Ekvall, G. (1999), “Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change”, *Psychological Reports*, 85, p. 665–674.

Jaskyte, K. e Kisieliene, A. (2006), “Organizational innovation: A comparison of human service organizations in Lithuania and the United States”, *International Social Work*, 49 (2).

Jaworski, B. e Kohli, A. K. (1991), “Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople’s Performance and Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, 28 (2), p. 190-201.

Jung, D., Chow, C. e Wu, A. (2003), “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings“, *Leadership Quarterly*, 14, p. 525-544.

Kanfer, R. e Ackerman, P. (1989), “Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition”, *Journal of Applied Psychology Monograph*, 74 (4), p. 657-690.

Kanter, R. M. (1988), “When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations”, In B. M. Staw, e L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10 p. 169–211.

Karen A. Jehn (1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), p. 256-282.

Kasof, J., Chen, C., Himsel, A. e Greenberger, E. (2007), "Values and creativity", *Creativity Research Journal*, 19 (2), p. 105-122.

Katz, R. e Allen, T. (1988), "Investigating the not invented here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups", In: Tushman, M. and Moore, W. (Eds.), *Readings in the Management of Innovations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, p. 293-309.

Kelly, J. e McGrath, J. (1985), "Effects of time limits and task types on task performance and interaction of four-person groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (2), p. 395-497.

King, L., Walker, L. e Broyles, S. (1996), "Creativity and the five-factor model", *Journal of Research in Personality*, 30 (2), p. 189-203.

Kirton, M. (1976), "Adaptors and innovators: A description and measure", *Journal of Applied Psychology*, 61 (5), p. 622-629.

Kirton. M. (1989), "Adaptors and Innavarors" London: Routledge.

Kirton, M. (1994), "Adaptors and Innovators – Styles of Creativity and Problem Solving", New York and London: Routledge.

Kirton, M. (1999). KAI manual. (3rd ed.). Berkhamstead: UK: Occupational research centre.

Landy, F. J. e Conte, J.M. (2004), "Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology". Boston:McGraw-Hill.

Larsen, L., Adams, J., Deal, B., Kweon, B. S. e Tyler, E. (1998), “Plants in the workplace: The effects of plant density on productivity, attitudes, and perceptions”, *Environment and Behavior*, 30, p. 261–281.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., e Lepine, M. A, (2005), “A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrane stressor framework: An explanation for the inconsistent relationships”, *Academy of Management Journal*, 48, p. 725-741.

Lepper, M. R., Henderlong, J., e Gingras, I. (1999), “Understanding the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: Uses and abuses of meta-analysis”: Comment on Deci, Ryan and Koestner (1999). *Psychological Bulletin*, 125, p. 669–676.

Lind, E. A. e Tom Tyler (1988), “The Social Psychology of Justice”. New York: Plenum.

Lock, E. A., e Kirkpatrick, S. A. (1995), “Promoting creativity in organizations”, In C. M. Ford e D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations: Ivory tower visions & real world voices* p. 115–120. London: Sage.

Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., e Bobko, P. (1984), “Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance”, *Journal of Applied Psychology*, 62, p. 241–251.

MacKinnon, D. (1978), *In search of human effectiveness*, Buffalo, NY, Creative Education Foundation.

Madjar, N., Oldham, G. e Pratt, M. (2002), “There’s no place like home? The contribution of work and non-work creativity support to employees’ creative performance”, *Academy of Management Journal*, 45 (4), p. 757-768.

Manske, M. R. e Davis, G. A. (1968), “Effects of simple instructional biases upon performance in the unusual uses test”, *Journal of General Psychology*, 79, p. 25–33.

Martindale, C. (1989), "Personality, situation, and creativity", In J. A. Glover; R. R. Ronning e C. R. Reynolds (eds.), *Handbook of creativity*. New York: Plenum, p. 211-232.

Mathisen, G. e Bronnick, K. (2009), "Creative self-efficacy: An intervention study", *Internacional Journal of Educational Research*, 48, p. 21-29.

McCrae, R. (1987), "Creativity, divergent thinking, and openness to experience", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), p. 1258-1265.

McCrae, R. R. e Costa, P. T. Jr. (1997a), "Conceptions and correlates of Openness to Experience", In: Hogan, R., Johnson, J.A. e Briggs, S.R. (Eds), *Handbook of Personality Psychology*, pp. 825-847, Academic, Orlando, FL.

McCrae, R. R. and Costa, P. T. Jr (1997b), "*Personality trait structure as a human universal*", *American Psychologist*, 52, p. 509-516.

McGlynn, R., Gibbs, M. e Roberts, S. (1982), "Effects of cooperative versus competitive set and coaction on creative responding", *Journal of Social Psychology*, 118 (2), p. 281-282.

McHale, J. e Flegg, D. (1986, October), "Innovators rule OK – or do they?", *Training and Development Journal*, pp. 10-13.

Moran, E. e Volkwein, j. (1992), "The cultural approach to the formation of organizational climate", *Human Relations*, 45 (1), p. 19-47.

Mumford, M. e Gustafson, S. (1988), "Creativity syndrome: Integration, application and innovation", *Psychological Bulletin*, 103 (1), p. 27-43.

Mumford, M., Scott, G. M., Gaddis, B. e Strange, J. M. (2002), "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", *Leadership Quarterly*, 13, p. 705-750.

Muñoz-Doyague, M. F., N. González-Álvarez e M. Nieto (2008), “An examination of individual factors and employees' creativity: the case of Spain”, *Creativity Research Journal*, 20, p. 21-33.

Nonaka, I. (1991), “The knowledge-creating company”, *Harvard Business Review*, 96, 96-104.

Nystrom, H. (1990), “Organizational innovation”, In M. A. West e J. L. Farr (Eds.) *Innovation and creativity at work* (p. 143-161). New York: John Wiley & Sons Ltd.

Oldham, G. e Cummings, A. (1996), “Employee creativity: personal and contextual factors at work”, *Academy of Management Journal*, 39 (3), p. 607-634.

Orvis, K.A. e Ratwani, K.L. (2010), “Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation”, *Leadership Quarterly*, 21.

Paulus, P. B. (2008), “Fostering Creativity in Groups and Teams”, In J. Zhou e C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*, p. 165-188. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Pelled, Lisa (1996a), "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory." *Organization Science*, 17 (61), p. 5-631.

Pelled, Lisa (1996b) "Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation." *International Journal of Conflict Resolution*, 7, p. 230-246.

Perry-Smith, J. E. e Shalley, C. E. (2003), “The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective”, *Academy of Management Review*, 28, p. 89–106.

Phelan, S. G. (2001), “Developing creative competence at work: The reciprocal effects of creative thinking, self-efficacy and organizational culture on creative performance”, *Dissertation Abstracts International*, 62 (2), 1059B. (UMI No. AA13003909).

Piedmont, R. L., McCrae, R. R., e Costa, P. T. (1991), “Adjective checklist scales and the five-factor model”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, p. 630–637.

Pittman, T. S., Davey, M. E., Alafat, K. A., Wetherill, K. V., e Kramer, N. A. (1980), “Informational versus controlling verbal rewards”, *Journal of Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, p. 228–233.

Raja, U. e Johns, G. (2010), “The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity”, *human relations*, 63 (7), p. 981-1005.

Ridderstråle, J (2006), “Don't be surprised, be the surprise”, EFQM Forum 2006: *Global Challenges for European Competitiveness*, Budapest, November.

Ridderstråle, J. e Wilcox, M. (2006), “The Power of 3E Leadership - Re-Energising The Sony Spirit - Part 2”, in *CriticalEYE REVIEW: The Journal of Europe's Centre for Business Leaders*, Issue 14. [www.CriticalEYE.net](http://www.CriticalEYE.net).

Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*, New York, Free Press.

Rokeach, M. (1979), *Understanding human values*, New York, Free Press.

Rokeach, M. e Ball-Rokeach, S. (1989), “Stability and change in American value priorities, 1968-1981”, *American Psychologist*, 44 (5), p. 775-784.

Ryan, R. M., Mims, V. e Koestner, R. (1983), “Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, p. 736–750.

Sagiv, L. (2002), “Vocational interests and basic values”, *Journal of Career Assessment*, 10 (2), p. 233-257.

Sandra Ohly, Sabine Sonnentag e Franziska Pluntke (2006), “Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, p. 257–279.

Schack, G. D. (1989), “Self-efficacy as a mediator in the creative productivity of gifted children”, *Journal of the Education of the Gifted*, 12, p. 231–249.

Schwartz, S. (1992), “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries”, In: Zanna, M. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, 25, p. 1-65.

Schwartz, S. (1994), “Are there universal aspects in the structure and contents of human values?”, *Journal of Social Issues*, 50 (4), p. 19-45.

Schwartz, S. (2001), “Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos?”, In ROS, Maria; Gouveia, Valdínez. *Psicología social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva Universidad, p. 53-77.

Schwartz, S. (2005), “Validade e aplicabilidade da teoria de valores”, In Á. Tamayo e J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*, 1, p. 56-95, Petrópolis: Vozes.

Schwartz, S. (2005), “Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural”, In Á. Tamayo e J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*, 1, p. 21-55. Petrópolis: Vozes.

Schwartz, S. (2005<sup>a</sup>) “Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural”, In Á. Tamayo e J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*, 1, p. 17-55. Petrópolis: Vozes.

Schwartz, S. e Boehnke, K. (2004), “Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis”, *Journal of Research in Personality*, 38 (3), p. 230-255.

Schwartz, S., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S. e Harris, M. (2001), “Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, p. 519-542.

Schwartz, S., e Rubel, T. (2005), “Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multi-method studies”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89.

Scott, S. G. e Bruce, R. A. (1994), “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal*, 37, p. 580–607.

Selart, M., Nordstro, T., Kuvaas, B. e Takemura, K. (2008), “Effects of Reward on Self regulation, Intrinsic Motivation and Creativity”, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 52 (5), p. 439-458.

Shalley, C. (1991), “Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity”, *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), p. 179-185.

Shalley, C. (1995), “Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity”, *Academy of Management Journal*, 38 (2), p. 483-503.

Shalley, C. (2008), “Creating Roles: What Managers can Do to Establish Expectations for Creative Performance”, In J. Zhou e C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* p. 147-164. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Shalley, C. e Gilson, L. (2004), “What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity”, *Leadership Quarterly*, 15 (1), p. 33-53.

Shalley, C., Gilson, L. e Blum, T. (2000), “Maching creativity requirements and the work environment: Effects of satisfaction and intentions to leave”, *Academy of Management Journal*, 43 (2), p. 215-223.



Shalley, C. e Liu, Y. (2007), “The Effects of Creativity Goals, Verbal and Monetary Rewards on Creativity”, *Working Paper*.

Shalley, C., e Oldham, G. (1985), “Effects of goal difficulty and expected evaluation on intrinsic motivation: A laboratory study”, *Academy of Management Journal*, 28, p. 628–640.

Shalley, C. e Oldham, G. (1997), “Competition and creative performance: effects of competitor presence and visibility”, *Creativity Research Journal*, 10 (4), p. 337-345.

Shalley, C. e Perry-Smith, J. (2001), “Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modelling experience” *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 84, p. 1-22.

Shalley, C. E., e Oldham, G. R. (1997), “Competition and creative performance: Effect of competitor presence and visibility”, *Creativity Research Journal*, 10, p. 337–345.  
Simmons, A. L. (2010), “The influence of openness to experience and organizational justice on creativity”. *Creativity Research Journal*.

Sheng-Hshiang Tsaur, Chang-Hua Yen e Wan-Yu Yang (2011), “Do Job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?”, *International Journal of Tourism Research*, 13, p. 191-204.

Shibata, S., e Suzuki, N. (2002), “Effects of the foliage plant on task performance and mood”, *Journal of Environmental Psychology*, 22, p. 265–272.

Shibata, S., e Suzuki, N. (2004), “Effects of an indoor plant on creative task performance and mood”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, p. 373–381.

Simon, D. (1967), “Motivational and emotional controls of cognition”, *Psychological Review*, 74 (February), p. 29-39.

Soares, A. (2004), “*The influence of culture on consumers: exploratory and risk taking behaviour*”, PhD Thesis, University of Minho.

Speller, K. G. e Schumacher, G. M. (1975), “Age and set in creative test performance”, *Psychological Reports*, 36, p. 447–450.

Stahl, M. e Koser, M. (1978), “Weighted productivity in R&D: Some associated individual and organizational variables”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 25 (2), p. 20-24.

Starko, A. J. (1995), "Creativity in the classroom: Schools of curious delight", *White Plains*, NY: Longman Publishers.

Steen, J e Markhede, H. (2008), "*Creativity demands New Office Designs*". Proceedings, CIB W70, *European Facility Management Conference, Healthy and Creative Facilities*, Edinburgh, p. 313-320.

Stein, M. (2003), “Globalization and/or a globe of villages”, *Creativity Research Journal*, 15 (1), p. 11-14.

Sung, S. Y., e Choi, J. N. (2009), “Do BIG 5 Personality Factors Affect Individual Creativity? The Moderating Role of Extrinsic Motivation”, *Social Behavior and Personality*, 37, p. 941-956.

Taggar, S. (2002), “A multi-level model of creativity in intact workgroups”, *Academy of Management Journal*, 45, p. 315-331.

Tierney, P. (2008), “Leadership and Employee Creativity”, In J. Zhou e C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Tierney, P. e Farmer, S. (2002), “Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance”, *Academy of Management Journal*, 45 (6), p. 1137-1148.

Tierney, P., e Farmer, S. (2004), “The Pygmalion process and employee Creativity”. *Journal of Management*, 30, p. 413–432.

Tierney, P., e Farmer, S.M. (2011), “Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time”, *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), p. 277-293.

Tierney, P., Farmer, S. e Graen, G. (1999), “An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships”, *Personnel Psychology*, 52 (3), p. 591-620.

Torrance, E. (1965), *Rewarding creative behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Unsworth, K. (2001), “Unpacking creativity”, *Academy of Management Journal*, 26, p. 289–297.

Wang, An-Chih., Cheng, Bor-Shiuan (2010), “When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy”, *Journal of Organizational Behavior*, 31, p. 106–121.

Wang, D., Xue, H., Su, H. (2010), “Influence of work support on employee creativity: An empirical examination in the Peoples Republic of China”, *African Journal of Business Management*, 4 (8), p. 1546-1553.

Wang, G. e Netemeyer, R. (2004), “Salesperson creative performance: conceptualization, measurement and nomological validity”, *Journal of Business Research*, 57, p. 805-812.

West, M. A., e Anderson, N. R. (1996), “Innovation in top management teams”, *Journal of Applied Psychology*, 81, p. 680–693.

West, M. A. e Farr, J. L. (1990), "Innovation at work", In M. West e J. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: p. 3–13. Chichester, England: Wiley.

West, M. A. e Richter, A. (2008), "Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work", In J. Zhou e C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*, p. 211-236. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Woodman, R., Sawyer, J. e Griffin, R. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, 18 (2), p. 293-321.

Woodman, R., e Schoenfeldt, L. (1989), "Individual differences in creativity: An interactionist perspective", In J. A. Glover e C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity*, p. 77–92. New York: Plenum Press.

Woodman, R. e Schoenfeldt, L. (1990), "An interactionist model of creative behavior", *Journal of Creative Behavior*, 24, p. 279-290.

Yoo, B., Donthu, N. e Lenartowicz, T. (2001), "Measuring cultural values, development and validation of CVSCALE", *working paper 41*, Georgia State University.

Yuan F. e Zhou J. (2008), "Differential Effects of Expected External Evaluation on Different Parts of the Creative Idea Production Process and on Final Product Creativity", *Creativity Research Journal*, 20 (4), p. 391-403.

Zhou, J. (1998), "Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance", *Journal of Applied Psychology*, 83, p. 261-276.

Zhou, J. (2003), "When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality", *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 413–422.

Zhou, J. (2008), "Promoting Creativity through Feedback", In J. Zhou e C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Zhou, J. e George, J. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, 44 (4), p. 682-696.

Zhou, J. e George, J. (2003), "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *Leadership Quarterly*, 14 (4-5), p. 545-568.

Zhou, J. e Oldham, G. (2001), "Enhancing creative performance: effects of expected developmental assessment strategies and creative personality", *Journal of Creative Behavior*, 35 (3), p. 151-167.

Zhou, J., e Shalley, C. E. (2003), "Research on employee creativity: A critical review and directions for future research" In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*: p. 165–217.

Zuckerman, M., Eysenck, S., Eysenck, H.J. (1978), "Sensation seeking in England and America: cross-cultural age and sex comparisons", *J. Consult. Clin. Psychol.* 46, p. 139–149.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO**



**Caro(a) colaborador(a):**

No âmbito de um projecto de investigação sobre ambiente de trabalho, inserido numa investigação internacional que engloba a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e mais duas instituições de ensino superior, vimos solicitar a sua cooperação através do preenchimento do questionário em anexo. O questionário destina-se a colaboradores dos Hospitais da Universidade de Coimbra que lidam diariamente com utentes.

As respostas de cada pessoa não serão disponibilizadas a nenhuma instituição, destinando-se exclusivamente a um trabalho académico.

A informação fornecida por cada pessoa é estritamente confidencial e anónima, não havendo lugar à identificação de quem respondeu.

O questionário foi concebido de forma a ser preenchido de forma simples e breve, devendo o seu preenchimento demorar aproximadamente 10-15 minutos. Depois de preencher o questionário (o que deve ser feito durante as próximas duas semanas), deverá colocá-lo dentro do envelope fornecido que está endereçado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e depositá-lo na urna/caixa disponível na ..... . Em alternativa pode depositar o envelope num marco dos Correios/CTT ou entregá-lo aos serviços de correio dos H.U.C. (o envelope não precisa de selo).

O sucesso desta investigação depende muito da sua colaboração.

Agradecemos desde já a sua cooperação neste projecto.

A equipa de investigação:

Dr. Guilherme Oliveira, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
Prof. Dr. Filipe Coelho, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
Prof. Dr. Carlos Sousa, University College of Dublin, Irlanda  
Prof. Dr. Nuno Almeida, Instituto Politécnico de Leiria



## **APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO**

## QUESTIONÁRIO

**Tendo em conta o seu emprego, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1. Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço neste hospital	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu estou muito satisfeito com este emprego	1	2	3	4	5	6	7
3. Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., eu estou muito contente com este emprego	1	2	3	4	5	6	7
4. A maior parte das pessoas com este emprego neste hospital estão satisfeitas com ele	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu tenho muitas oportunidades para tomar a iniciativa no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6. Sou eu que decido como fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7. É-me permitido actuar independentemente do meu superior	1	2	3	4	5	6	7
8. Sou eu que controlo em grande parte o ritmo com que faço o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu tenho uma grande liberdade para fazer no meu trabalho o que achar melhor	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu posso tomar muitas decisões no meu trabalho sem precisar de autorização superior	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar este hospital a ter sucesso	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar neste hospital	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu sinto que os meus valores e os valores deste hospital são muito idênticos	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte deste hospital	1	2	3	4	5	6	7
15. Este hospital inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu estou muito contente por ter escolhido este hospital para trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu preocupo-me seriamente com o futuro deste hospital	1	2	3	4	5	6	7
18. Para mim, este é um dos melhores hospitais para trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
19. Muitas das satisfações na minha vida vêm do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
20. O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim	1	2	3	4	5	6	7
21. Eu sinto que devo assumir todos os méritos e responsabilidades pelos resultados do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
22. Neste emprego eu gosto de fazer mais do que a minha quota-parte de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
23. Várias das coisas importantes que me acontecem na vida envolvem o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
24. O meu trabalho é uma parte importante de mim	1	2	3	4	5	6	7
25. No final do dia eu tenho dificuldade em deixar de pensar no trabalho	1	2	3	4	5	6	7

**Tendo em conta a sua postura no trabalho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
26. Eu com frequência ajudo colegas que tenham problemas relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
27. Eu ajudo ou estou disponível para ajudar a treinar novos colegas	1	2	3	4	5	6	7
28. Eu falo com os colegas antes de tomar decisões que os afectam	1	2	3	4	5	6	7
29. Eu faço o que for necessário para evitar problemas com os colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
30. Eu partilho os meus conhecimentos com os colegas do hospital	1	2	3	4	5	6	7
31. Eu enconajo os outros colegas quando eles estão em baixo	1	2	3	4	5	6	7
32. Eu actuo como pacificador quando há desentendimentos entre colegas	1	2	3	4	5	6	7
33. Eu fundo como força estabilizadora quando ocorrem conflitos no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
34. Eu participo nas reuniões de informação sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
35. Eu frequento e participo activamente nas reuniões do hospital	1	2	3	4	5	6	7
36. Eu faço sugestões para melhorar as políticas e práticas do hospital	1	2	3	4	5	6	7
37. Eu mantenho-me a par das mudanças que vão acontecendo no hospital	1	2	3	4	5	6	7
38. Eu passo muito tempo a discutir/olhar coisas pouco importantes	1	2	3	4	5	6	7
39. Eu passo algum do meu tempo a tentar encontrar falhas no trabalho dos outros colegas	1	2	3	4	5	6	7
40. Eu concentro-me mais nos aspectos negativos do meu trabalho do que nos aspectos positivos	1	2	3	4	5	6	7
41. Eu estou sempre a criticar aquilo que o hospital faz	1	2	3	4	5	6	7
42. Eu tendo a fazer tempestades num copo de água (fazer os problemas maiores do que eles são)	1	2	3	4	5	6	7

**Até que ponto são importantes para si os seguintes valores?**

	Nada importante			Muito importante			
43. Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança)	1	2	3	4	5	6	7
44. Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência)	1	2	3	4	5	6	7
45. Segurança e estabilidade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
46. Planeamento a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7
47. Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro	1	2	3	4	5	6	7
48. Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro	1	2	3	4	5	6	7

V.S.F.F.

1

Tendo em conta os seus valores, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1. As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	1	2	3	4	5	6	7
2. As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	1	2	3	4	5	6	7
3. As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interacção social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	1	2	3	4	5	6	7
4. As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições superiores	1	2	3	4	5	6	7
5. As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes em pessoas que ocupam posições inferiores	1	2	3	4	5	6	7
6. É útil ter procedimentos de trabalho estandardizados	1	2	3	4	5	6	7
7. É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto eu fazer	1	2	3	4	5	6	7
8. É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente	1	2	3	4	5	6	7
9. As regras e regulamentos são importantes porque me informam do que se espera de mim	1	2	3	4	5	6	7
10. É importante ter instruções de trabalho claras	1	2	3	4	5	6	7
11. Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho)	1	2	3	4	5	6	7
12. Os indivíduos devem manter-se unidos mesmo perante as dificuldades	1	2	3	4	5	6	7
13. O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais	1	2	3	4	5	6	7
14. O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual	1	2	3	4	5	6	7
15. Os indivíduos só devem prosseguir os seus objectivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo	1	2	3	4	5	6	7
16. Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afecta negativamente os objectivos individuais	1	2	3	4	5	6	7
17. Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres	1	2	3	4	5	6	7
18. Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição	1	2	3	4	5	6	7
19. Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem activa e enérgica, que é típica dos homens	1	2	3	4	5	6	7
20. Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta as suas funções neste hospital, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
21. Exercer esta profissão dá-me prazer	1	2	3	4	5	6	7
22. Se começasse de novo, eu escolheria o mesmo tipo de trabalho que faço agora	1	2	3	4	5	6	7
23. O meu trabalho é uma das partes da minha vida que mais satisfações me dá	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu faço essencialmente este trabalho pelas recompensas materiais que ele me proporciona	1	2	3	4	5	6	7
25. Para mim trabalhar é essencialmente uma forma para obter as coisas boas da vida	1	2	3	4	5	6	7
26. Eu trabalho fundamentalmente para obter dinheiro e outras recompensas tangíveis	1	2	3	4	5	6	7
27. A gestão de topo neste hospital apoia muito o trabalho criativo	1	2	3	4	5	6	7
28. Eu sinto que a criatividade neste hospital é apoiada e encorajada	1	2	3	4	5	6	7
29. Este hospital apoia ideias ou conceitos novos	1	2	3	4	5	6	7
30. Neste hospital a gestão de topo valoriza o trabalho criativo	1	2	3	4	5	6	7
31. Neste hospital sinto que posso fazer trabalhos criativos ou inovadores sem senti-me ameaçado pelos colegas	1	2	3	4	5	6	7
32. Neste hospital as pessoas são encorajadas a terem ideias novas	1	2	3	4	5	6	7

Relativamente ao seu superior hierárquico, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
33. Quando o meu chefe acha que o meu desempenho é bom, ele dá-me uma indicação positiva	1	2	3	4	5	6	7
34. O meu chefe diz-me quando acha que estou a conseguir bons resultados	1	2	3	4	5	6	7
35. Quando eu atendo ou lido com um grande número de utentes, o meu chefe elogia-me	1	2	3	4	5	6	7
36. O meu chefe dá-me uma "palmadinha nas costas" quando ele acha que eu excedi as suas expectativas	1	2	3	4	5	6	7
37. Quando o meu chefe está satisfeito com os meus resultados, ele comenta isso comigo	1	2	3	4	5	6	7
38. O meu chefe diz-me quando está chateado com os meus resultados	1	2	3	4	5	6	7
39. Quando os meus resultados são baixos, o meu chefe chama-me à atenção	1	2	3	4	5	6	7
40. O meu chefe alerta-me prontamente quando os meus resultados estão abaixo das suas expectativas	1	2	3	4	5	6	7
41. O meu chefe informa-me quando acha que estou a gerir bem o meu tempo	1	2	3	4	5	6	7
42. O meu chefe elogia-me quando ele acha que estou a usar as técnicas "certas" nas minhas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
43. O meu chefe dá-me conhecimento quando eu lido adequadamente com os utentes	1	2	3	4	5	6	7
44. O meu chefe manifesta o seu apoio quando ele vê que estou a fazer o trabalho como ele espera	1	2	3	4	5	6	7
45. Quando o meu chefe acha que estou a fazer algo errado, ele chama-me à atenção	1	2	3	4	5	6	7
46. O meu chefe chama-me à atenção quando acha que não estou a utilizar as técnicas de trabalho "certas"	1	2	3	4	5	6	7
47. Quando eu lido com os utentes de forma menos adequada, o meu chefe chama-me à atenção	1	2	3	4	5	6	7
48. Quando a forma como eu faço as coisas não agradam ao meu chefe, ele chama-me à atenção	1	2	3	4	5	6	7

V.S.F.F.

Tendo em conta a sua actividade, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1. Eu sigo de forma exemplar os regulamentos e procedimentos deste hospital	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu entrego documentos tais como orçamentos, relatórios, etc., mais cedo do que é exigido	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu respondo rapidamente a telefonemas e a outras mensagens e pedidos de informação	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu sou bom na profissão que exerço	1	2	3	4	5	6	7
5. É fácil para mim colocar o utente no estado de espírito que eu pretendo	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sei o que devo fazer nas diferentes situações que surgam com os utentes	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu considero fácil convencer um utente que tenha um ponto de vista diferente do meu	1	2	3	4	5	6	7
8. O meu feitiço adequa-se ao trabalho que exerço	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sou bom a descobrir o que os utentes desejam	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu considero fácil pôr os utentes a ver o meu ponto de vista	1	2	3	4	5	6	7
11. O meu trabalho envolve tarefas que são muito difíceis de executar	1	2	3	4	5	6	7
12. Tenho de tomar decisões muito complicadas no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
13. O trabalho que faço permite-me aplicar todos os meus conhecimentos e competências	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste trabalho eu tenho que tomar decisões difíceis	1	2	3	4	5	6	7
15. O meu trabalho requer que eu aprenda coisas novas	1	2	3	4	5	6	7
16. Neste hospital é importante seguir as regras e procedimentos que estão definidos	1	2	3	4	5	6	7
17. Neste hospital espera-se que todos sigam as regras e procedimentos existentes	1	2	3	4	5	6	7
18. Para se ter sucesso neste hospital é preciso seguir as regras à risca	1	2	3	4	5	6	7
19. As pessoas neste hospital obedecem estritamente às regras internas	1	2	3	4	5	6	7
20. A quantidade de trabalho que tenho que fazer prejudica a qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
21. Eu tenho poucas ajudas e recursos para fazer bem o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
22. Eu tenho demasiado trabalho e muito pouco tempo para realizá-lo	1	2	3	4	5	6	7
23. No meu trabalho eu tenho que tentar satisfazer muitas exigências ao mesmo tempo	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu sei exactamente a autoridade que tenho no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
25. Existem objectivos claros e metas planeadas para o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
26. Tenho indicações claras sobre o que deve ser feito no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
27. Eu sei quais são as minhas responsabilidades no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
28. Eu sei exactamente o que é esperado de mim neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
29. Eu sinto que tenho dividido correctamente o tempo de trabalho pelas diferentes tarefas	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta o seu trabalho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
30. Estou sempre à procura de novas ideias ou métodos para aplicar no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
31. Procuo novas ideias e formas de resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7
32. Eu estou sempre à procura de novas formas de servir os utentes	1	2	3	4	5	6	7
33. Eu estou normalmente entre as primeiras pessoas que adoptam as novas tendências	1	2	3	4	5	6	7
34. Sou um bom exemplo de uma pessoa que é criativa no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
35. Eu tento ser tão criativo quanto sou capaz no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
36. O meu chefe sente que eu sou criativo no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
37. Há coisas que eu tenho que fazer no meu trabalho que deveriam ser feitas de forma diferente	1	2	3	4	5	6	7
38. Eu por vezes recebo tarefas/responsabilidades sem ter o apoio suficiente para as executar	1	2	3	4	5	6	7
39. Por vezes dava jeito quebrar algumas regras do hospital para fazer bem algumas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
40. Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que actuam de forma bastante diferente	1	2	3	4	5	6	7
41. Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas	1	2	3	4	5	6	7
42. Eu faço coisas no meu trabalho que são susceptíveis de ser aceites por uma pessoa e rejeitadas por outra	1	2	3	4	5	6	7
43. Eu recebo tarefas sem ter os recursos adequados para executá-las	1	2	3	4	5	6	7
44. Algumas das coisas que eu faço no meu trabalho eram desnecessárias	1	2	3	4	5	6	7
45. O meu superior hierárquico estabelece metas/objectivos específicos para o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
46. O meu superior hierárquico controla o grau com que eu alcanço os objectivos que me foram fixados	1	2	3	4	5	6	7
47. Se eu não atingir os objectivos de desempenho, eu serei obrigado a explicar porquê	1	2	3	4	5	6	7
48. Eu recebo feedback do meu superior hierárquico relativamente ao grau com que atinjo os objectivos que me fixaram	1	2	3	4	5	6	7
49. Eu sou avaliado com base na comparação do meu desempenho com as metas que me fixaram	1	2	3	4	5	6	7
50. O meu superior hierárquico controla a forma como eu adopto os procedimentos estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7
51. O meu superior hierárquico avalia os procedimentos que utilizo para realizar uma dada tarefa	1	2	3	4	5	6	7
52. O meu superior hierárquico altera os procedimentos que eu utilizo quando os resultados desejados não são obtidos	1	2	3	4	5	6	7
53. Eu recebo feedback sobre a forma como atinjo os meus objectivos	1	2	3	4	5	6	7

V.S.F.F.

3



	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1. Este hospital encoraja a cooperação entre funcionários	1	2	3	4	5	6	7
2. A maioria dos funcionários neste hospital estão familiarizados com a produtividade uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
3. O hospital promove um ambiente onde os funcionários respeitam o trabalho uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
4. O hospital incentiva os funcionários a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5. A maioria dos funcionários deste hospital tem uma boa ideia sobre o trabalho efectuado pelos seus colegas	1	2	3	4	5	6	7
6. O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte integrante do hospital	1	2	3	4	5	6	7
7. O ambiente de trabalho encoraja as pessoas a sentirem orgulho no seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

**Como avalia o seu desempenho no trabalho neste hospital?**

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo completamente	
8. Eu realizo sempre correctamente os deveres que me são atribuídos no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu cumpro exemplarmente todos os requisitos formais que me são atribuídos no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu cumpro todas as responsabilidades necessárias na execução do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu dou muita atenção aos pormenores ao realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu consigo, geralmente, executar devidamente os meus deveres essenciais no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
13. A quantidade global de trabalho que eu realizo é elevada	1	2	3	4	5	6	7
14. A qualidade global do trabalho que eu realizo é elevada.	1	2	3	4	5	6	7
15. O meu desempenho global no trabalho é elevado.	1	2	3	4	5	6	7

**Tendo em conta a sua vida, indique o grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações.**

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo completamente	
16. A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse	1	2	3	4	5	6	7
17. As minhas condições de vida são muito boas	1	2	3	4	5	6	7
18. Estou satisfeito com a minha vida	1	2	3	4	5	6	7
19. Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejaria	1	2	3	4	5	6	7
20. Se eu pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria quase nada	1	2	3	4	5	6	7

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efectuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:

Sexo: (1)  M (2)  F

Idade:

(1) Até 30 anos                       (2) De 31 a 40 anos                       (3) De 41 a 50 anos  
 (4) De 51 a 60 anos                       (5) 61 anos ou mais

Nível de Escolaridade:

(1) Ensino básico 1º ciclo (actual 4º ano/antigo 4ª classe)                       (2) Ensino básico 2º ciclo (actual 6º ano/antigo ciclo preparatório)                       (3) Ensino básico 3º ciclo (actual 9º ano/antigo 5ª liceal)  
 (4) Ensino secundário (actual 12º ano/antigo 7ª liceal)                       (5) Ensino pós-secundário (cursos de especialização tecnológica, nível IV)                       (6) Bacharelato (inclui antigos cursos médicos)  
 (7) Licenciatura ou superior

Qual a função que desempenha neste hospital?

(1) Médico (a)                       (2) Enfermeiro (a)                       (3) Auxiliar de acção médica  
 (4) Técnico (a) de diagnóstico / terapêutica                       (5) Assistente Técnico                       (6) Outra: \_\_\_\_\_

Exerce funções unicamente neste hospital?

(1) Sim                       (2) Não

Há quantos anos exerce a profissão actual?

(1) Até 5 anos                       (2) De 6 a 10 anos                       (3) De 11 a 15 anos  
 (4) De 16 a 20 anos                       (5) De 21 a 25 anos                       (6) Mais de 25 anos

Há quantos anos trabalha neste hospital?

(1) Até 5 anos                       (2) De 6 a 10 anos                       (3) De 11 a 15 anos  
 (4) De 16 a 20 anos                       (5) De 21 a 25 anos                       (6) Mais de 25 anos

Em média, quantas horas trabalha por semana para este hospital (inclui tempo extra, remunerado ou não, pelo hospital)? \_\_\_\_\_h/s

Em média, qual é a percentagem do seu tempo no dia-a-dia de trabalho, que está em contacto com utentes? \_\_\_\_\_%

**FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA INESTIMÁVEL COLABORAÇÃO**