



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Ana Filipa Nogueira Ferreira

**STRESS DE PAPEL E CRIATIVIDADE: O EFEITO MODERADOR
DA PERSONALIDADE**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2018



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Filipa Nogueira Ferreira

Stress de papel e criatividade: O efeito moderador da personalidade

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho

Coimbra, 2018

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o resultado de uma jornada plena de dedicação e trabalho que contou com o apoio de um conjunto de pessoas a quem quero aqui expressar a minha gratidão.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho, pela sua total disponibilidade, dedicação e partilha de sabedoria. A forma como partilha o conhecimento e se entrega é deveras motivadora. Foi precioso em todas as fases desta investigação.

Ao Prof. Doutor João Fontes da Costa que, numa altura mais desafiante deste trabalho, se mostrou disponível e me ajudou a tornar real esta investigação.

A todas as escolas que aceitaram participar neste estudo e a todos os professores que nele colaboraram, sem eles não teria sido possível realizá-lo.

À minha família, que jamais em palavras conseguirei dizer o tão importante que são.

EPÍGRAFE

É claro que a inovação é arriscada. Mas ir ao supermercado de carro para comprar pão também é arriscado. Toda a atividade económica é, por definição, de “alto-risco”. Mas, defender o passado – isto é, não inovar – é mais arriscado do que construir o futuro.

Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*

RESUMO

“A criatividade é a semente de toda a inovação” (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, e Herron, 1996: 1155).

É enquanto precursora da inovação que a criatividade se tem revelado como um fator chave para a manutenção de um crescimento sustentável das organizações. A pesquisa empírica sobre a criatividade de empregados tem recebido um crescente interesse e uma das maiores preocupações tem sido identificar os fatores que a promovem, ou prejudicam. No entanto, mais estudos são necessários para que se possa compreender este fenómeno, particularmente no que diz respeito às interações entre fatores contextuais e pessoais e os seus efeitos na criatividade. Neste contexto, este estudo visa investigar os efeitos moderadores de uma variável pessoal na relação de fatores contextuais com a criatividade, mais especificamente propõe-se analisar o papel moderador da personalidade na relação entre o stress de papel e a criatividade, bem como os efeitos principais de ambos na criatividade. A importância deste trabalho resulta dos resultados contraditórios que se encontram na literatura quanto aos efeitos do stress de papel na criatividade, os quais sugerem a existência de efeitos moderadores. Para testar as hipóteses, foi elaborado um questionário baseado em escalas empiricamente validadas, tendo sido aplicado a professores do 2º ciclo do ensino básico até ao ensino secundário na região do centro de Portugal. Os resultados mostraram efeitos moderadores da personalidade na relação do stress de papel com a criatividade, nomeadamente, descobriu-se que as dimensões abertura à experiência, amabilidade e instabilidade emocional são capazes de influenciar essa relação. Descobriu-se também que clareza de papel e a abertura à experiência têm um efeito significativo na criatividade dos empregados. Este trabalho acrescenta valor ao estudo da criatividade de duas formas. Por um lado, encontra resultados originais que denotam que o efeito do stress de papel na criatividade depende da personalidade. Por outro lado, analisa a sobrecarga de papel, variável que tem sido omitida em estudos anteriores. Estes resultados fornecem ainda aos gestores algumas ferramentas para a gestão de empregados, uma vez que identifica traços de personalidade capazes de fomentar a criatividade em situações onde o stress está presente.

Palavras-chave: Criatividade; Personalidade; Stress de papel; Empregados de contacto

ABSTRACT

“Creativity is the seed of all innovation” (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, e Herron, 1996: 1155).

It is as a precursor of innovation that creativity has been pointed as key in helping organizations in maintaining a sustainable growth. Empirical research on employee creativity has received increasing interest, and one major concern has been the identification of factors that deter or promote it. However, more studies are needed to understand this phenomenon, particularly regarding interactions between contextual and personal factors and their effects on creativity. In this context, this study aims to investigate the moderating effects of a personal variable in the relationship of contextual factors with creativity, more specifically, it aims to analyze the moderating role of personality in the relationship between role stress and creativity, as well as their main effects in creativity. Such aims are relevant given the mixed findings concerning the relationship between role stress and creativity, suggesting the existence of moderating effects. For this purpose, a questionnaire based on empirically validated scales was developed and applied to teachers in the Coimbra region. The results revealed the moderating effects of personality on the relationship between role stress and creativity. Specifically, it was found that the openness to experience, agreeableness and emotional instability can influence this relationship. It was also found that role clarity and openness to experience have a significant main effect on the creativity of employees. This study adds value to creativity research in two ways. Firstly, it finds original results denoting that the effect of role stress on creativity depends on personality. On the other hand, it analyzes role overload, a variable that has been omitted in previous studies. The results also provide managers with some tools for employee management, as it identifies personality traits that foster/mitigate creativity in situations where stress is present.

Keywords: Creativity; Personality; Role stress; Frontline employees

LISTA DE SIGLAS

APA – American Psychological Association

CPS – Creative Personality Scale

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MMQ – Método dos Mínimos Quadrados

MRLM – Modelo de Regressão Linear Múltipla

VIF - Fatores de Inflação da Variância

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo criativo	13
Figura 2 – Modelo teórico da apropriação de papéis organizacionais	22
Figura 3 – Modelo da influência do stress de papel e da personalidade na criatividade ...	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo	51
Tabela 2 – Distribuição etária	52
Tabela 3 – Situação contratual	52
Tabela 4 – Nível de ensino lecionado	53
Tabela 5 – Anos de docência	53
Tabela 6 – Anos de docência na escola atual	53
Tabela 7 – Análise fatorial da escala da criatividade.....	56
Tabela 8 – Análise fatorial da escala da clareza de papel	57
Tabela 9 – Análise fatorial da escala do conflito de papel	57
Tabela 10 – Análise fatorial da escala da sobrecarga de papel.....	58
Tabela 11 – Análise fatorial da escala da abertura à experiência	59
Tabela 12 – Análise fatorial da escala da amabilidade.....	59
Tabela 13 – Análise fatorial da escala da conscienciosidade	60
Tabela 14 – Análise fatorial da escala da instabilidade emocional	60
Tabela 15 – Análise fatorial da escala da introversão	61
Tabela 16 – Médias, desvios padrão e correlações das variáveis	64
Tabela 17 – Regressões lineares.....	67

SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1 Contexto da investigação	1
1.2 Objetivo do trabalho.....	2
1.3 Estrutura do trabalho	3
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Criatividade.....	5
2.1.1. Enquadramento histórico: da mitologia à ciência	5
2.1.2. Definição de criatividade	9
2.1.3. Componentes da criatividade e o processo criativo.....	11
2.1.3. A criatividade no contexto organizacional	16
2.2. Stress de papel.....	20
2.2.1. Teoria do papel	22
Conflito de papel	23
Ambiguidade de papel	25
Sobrecarga de papel.....	27
2.2.2. O stress de papel e a gestão de empregados de contacto	28
2.3. Personalidade	32
2.3.1. As dimensões da personalidade	33
2.3.2. Personalidade e criatividade.....	36
2.4. Conclusão.....	38
3. Quadro conceptual de investigação.....	39
3.1. Modelo de investigação.....	39
3.2. Formulação das hipóteses	40
3.3. Metodologia	45

3.3.1. Escolha da amostra e elaboração do questionário	46
3.3.2. Recolha de dados e caracterização da amostra	50
3.3.3. Análise da validade das escalas.....	54
3.4. Conclusão.....	61
4. Análise e discussão dos resultados.....	63
4.1. Estatísticas descritivas e correlações.....	63
4.2. Análise das regressões	65
4.3. Discussão dos resultados	70
4.3.1. Efeitos do stress de papel na criatividade.....	71
4.3.2. Efeitos da personalidade na criatividade	72
4.3.3. Efeitos moderadores da personalidade na relação do stress de papel com a criatividade.....	74
4.4. Conclusão.....	75
5. Conclusões.....	77
5.1. Contributo para a teoria	78
5.2. Contributo para a gestão	79
5.3. Limitações e sugestões para pesquisa futura	80
6. Referências bibliográficas	83
Anexos	105
Anexo 1 – Questionário	106
Anexo 2 – Nota introdutória.....	111

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo irá ser feita uma introdução ao tema, referindo o contexto da investigação, objetivo do trabalho e a estrutura do trabalho pela qual ele será apresentado.

1.1 Contexto da investigação

Na economia atual, onde a tecnologia prolifera, onde os consumidores têm cada vez mais acesso a informação, onde a concorrência se multiplica e onde a única constante é a constante mudança, como podem as organizações assegurar a sua sobrevivência e um crescimento sustentável?

Neste contexto, vários são os estudos que evidenciam a inovação como sendo um fator decisivo para o crescimento das organizações (e.g. Han, Kim, e Srivastava, 1998; Im e Workman, 2004; Nonaka, 1991). No entanto, para que a inovação tenha lugar é necessário um conjunto de saltos criativos (Ford, 1996) que, nas organizações, são dados pelas pessoas que aí trabalham. São os empregados criativos que irão desenvolver ideias novas e sugerir produtos ou procedimentos que, uma vez implementados, se constituem como inovações e conferem às organizações uma vantagem competitiva (Amabile, Barsade, Mueller, e Staw, 2005; Coelho e Augusto, 2010; Liu, 2013; Oldham e Cummings, 1996).

Desta forma, um foco importante na pesquisa da criatividade é a identificação dos fatores que promovem, ou prejudicam, a criatividade dos empregados de contacto (Baas, De Dreu, e Nijstad, 2008; Coelho, Augusto, e Lages, 2011), pois são eles que, na sua posição de fronteira, conseguem acompanhar e antecipar as necessidades dos clientes, permitindo assim às organizações oferecer propostas de valor renovadas.

Como a criatividade é um fenómeno complexo (Mumford e Gustafson, 1988), os fatores que a influenciam podem, naturalmente, ter origem no próprio indivíduo ou no ambiente que o rodeia (Shalley, Zhou, e Oldham, 2004). Na literatura da criatividade, uma das correntes de pesquisa mais proeminentes considera ainda que a criatividade resulta, não apenas de fatores pessoais e contextuais, mas também das interações existentes entre ambos (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

É neste contexto de análise dos fatores que influenciam a criatividade que se desenvolve este estudo, cujo objetivo será apresentado no ponto seguinte.

1.2 Objetivo do trabalho

A literatura da criatividade tem realçado a personalidade dos indivíduos como um dos fatores pessoais que influenciam a criatividade (Batey, Furnham, e Safiullina, 2010; Furnham e Bachtiar, 2008). Não surpreendentemente, como refere Feist (1998), ambos os conceitos partilham algo em comum, a ênfase na singularidade dos indivíduos. Neste sentido, vários estudos de criatividade em ambiente organizacional têm analisado esta relação com o intuito de perceber se existem determinadas características de personalidade que facilitem a produção de ideias criativas (ver Shalley *et al.*, 2004). A característica da personalidade que vários estudos apontam como estando mais relacionada com a criatividade é a abertura à experiência (e.g. Furnham, Hughes, e Marshall, 2013; Hughes, Furnham, e Batey, 2013).

Um fator contextual que a literatura refere como tendo influência na criatividade é o stress de papel (Coelho *et al.*, 2011; Schepers, Nijssen, e van der Heijden, 2016). Num contexto organizacional, entende-se por papel o padrão de comportamentos que um empregado percebe que esperam dele (Tubre e Collins, 2000), sendo que tais expectativas podem vir dos clientes bem como dos seus colegas de trabalho e supervisores. O stress de papel resulta assim da necessidade do empregado responder às necessidades individuais de cada cliente e ainda às exigências da gestão, que lhe define prioridades, comunica atividades a desempenhar e articula mecanismos de avaliação (Singh, 1993). Relativamente ao stress de papel a literatura aponta algumas inconsistências, na medida em que o stress é usualmente visto como um gerador de efeitos negativos (Tubre e Collins, 2000), mas há autores que defendem que algum stress é necessário para estimular a criatividade (Coelho *et al.*, 2011; Singh, Goolsby, e Rhoads, 1994).

Um outro tópico mais consensual na literatura da criatividade refere-se às interações pessoa-contexto (Amabile, 1996; Woodman *et al.*, 1993), indicando que a criatividade pode resultar da conjugação de determinadas características pessoais com algumas características do ambiente de trabalho (ver Shalley *et al.* 2004). No entanto, os mesmos

autores referem que os estudos que existem para compreender este fenómeno são ainda poucos, recomendando que se investiguem novas características contextuais e mecanismos de mediação e de moderação que afetem a criatividade dos empregados.

Dados os resultados conflitantes que a literatura apresenta relativamente ao stress de papel, este trabalho tem como propósito original investigar se os efeitos do stress de papel na criatividade podem depender da personalidade. Mais ainda, irá também analisar os efeitos do stress de papel e da personalidade na criatividade de forma a aumentar o conhecimento empírico já existente.

1.3 Estrutura do trabalho

Esta dissertação é constituída por 5 capítulos.

No primeiro capítulo é feita uma introdução ao tema, onde é apresentada uma contextualização do mesmo e definidos os objetivos de investigação.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, sendo esta dividida por três grandes temas. O primeiro é a criatividade, onde é feito um enquadramento histórico, apresentado o conceito e a sua importância. De seguida, será o abordado o stress de papel, mais especificamente as suas dimensões e respetivas implicações para a gestão e, por fim, o tema da personalidade, que se irá centrar nas suas dimensões e na sua relação com a criatividade.

O terceiro capítulo é reservado ao desenvolvimento do quadro conceptual e, para o efeito, é apresentado o modelo de investigação proposto e as hipóteses de trabalho que o sustentam. Neste capítulo é também apresentada a amostra e validada a qualidade psicométrica dos instrumentos de medida.

No quarto capítulo é feita a análise dos resultados e a discussão dos mesmos.

Por último, no quinto capítulo, são evidenciadas as principais conclusões da investigação e as implicações para a gestão. Apresentam-se também algumas limitações desta investigação e sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo irá proceder-se a uma revisão da literatura, a qual irá servir de base para apresentar alguns conceitos essenciais à elaboração do presente trabalho. Primeiramente, será apresentado o conceito de criatividade, o tema fulcral desta dissertação, partindo de um enquadramento histórico e caminhando até à sua definição em contexto organizacional. De seguida abordar-se-á o stress de papel, caracterizando a suas dimensões e respetivas implicações na gestão de empregados de contacto. Por fim, será explanado o tema da personalidade com os seus cinco fatores, realçando também a sua relação com a criatividade.

2.1. Criatividade

2.1.1. Enquadramento histórico: da mitologia à ciência

A capacidade criativa do Homem é algo que o tem acompanhado ao longo da sua evolução, desde a forma primitiva de controlar o fogo até ao desenvolvimento da linguagem, artes e religião. Tal capacidade advém das necessidades humanas de comunicação e superação de obstáculos e tem sido a base da evolução do Homem.

Apesar da sua importância para a sociedade, é de realçar que o estudo da criatividade sempre se encontrou um pouco à margem da investigação científica, sendo raros os estudos existentes antes da década de 1950 (Barron e Harrington, 1981).

Cerca de cinco séculos antes de cristo, na Grécia antiga, acreditava-se que a criatividade e os pensamentos novos não eram da autoria dos indivíduos, mas sim vontades dos deuses manifestadas nos seres humanos (Jaynes, 2000). Como referem Sternberg e Lubart (1999), a pessoa criativa era vista como um recipiente vazio que os seres divinos enchiam com inspiração. Mais tarde, na Europa medieval, a criatividade era vista como um fenómeno de loucura que o indivíduo não conseguia controlar (Wechsler, 1998).

Através dos trabalhos de três grandes nomes da ciência – Copérnico (1473-1543), Galileu (1564-1642) e Newton (1642-1727) – a humanidade despertou para a importância do conhecimento científico (Albert e Runco, 1999) e a crença de que o ser humano era capaz de resolver problemas através do seu próprio esforço mental começou a crescer

rapidamente (Dacey, 1999). Desta forma, ao longo do séc. XVIII, produziu-se uma revolução intelectual que levou ao estabelecimento da pesquisa científica sobre o pensamento humano e, conseqüentemente, à desmistificação do pensamento criativo (Dacey, 1999).

Influenciado pelos trabalhos de Charles Darwin (1809-1882), Francis Galton (1822-1911) deu um grande contributo para o entendimento da criatividade ao estudar a genialidade e a sua relação com a hereditariedade (Albert e Runco, 1999). Galton defendia que a genialidade se transmitia pela via genética e recusava a ideia de que o ambiente ou experiências anteriores pudessem influenciar essa relação (Dacey, 1999). Sob uma perspectiva diferente, William James (1842-1910) argumentou que o ambiente teria uma maior influência na criatividade do que os fatores genéticos propostos por Galton (Dacey, 1999).

Posteriormente, algumas correntes da psicologia deram um contributo para o entendimento do fenómeno da criatividade, sendo de realçar o gestaltismo, que entendia que a criatividade seria muito mais do que apenas uma associação de pensamentos e ideias, pois consideravam que o todo é mais do que a soma das partes (Dacey, 1999). Para os defensores desta corrente, a observação do problema como um todo e, conseqüentemente, o alcançar de um novo ponto de vista sobre esse mesmo problema, aumentaria a probabilidade de incorrer em comportamentos criativos (Dacey, 1999). Assim, o gestaltismo concebe que a criatividade se encontra na busca por uma resposta a um problema, sendo que esta resposta surge repentina e inesperadamente e, usualmente, é precedida de uma grande quantidade de pensamento e trabalho prévios – este fenómeno é denominado de *insight* (Sternberg e Davidson, 1999).

É também de realçar o contributo da teoria psicodinâmica para o estudo da criatividade no séc. XX, tendo sido Freud (1866-1939) o seu principal impulsionador. Freud considerava que a capacidade criativa era um traço de personalidade e que esta se tornaria fixa de acordo com as experiências nos primeiros anos de vida de um indivíduo (Dacey, 1999). Assim, a criatividade era vista como uma forma de superar uma experiência traumática do indivíduo que, habitualmente, teria tido lugar na sua infância e que, muitas das vezes, estaria recalçada no seu inconsciente (Dacey, 1999). Neste sentido, Freud propôs que os escritores e artistas produzem trabalho criativo como forma de expressar os seus desejos

inconscientes, resultantes de uma experiência traumática, de uma maneira socialmente aceitável (Sternberg e Lubart, 1999).

Já na segunda metade do séc. XX, na corrente humanista, autores como Carl Rogers (1902-1987) e Abraham Maslow (1908-1970) consideravam que a criatividade estaria relacionada com a autoatualização¹ de um indivíduo (Runco, 1999). Por exemplo, Maslow (1998) definia a autoatualização recorrendo aos seguintes traços: a aceitação de si próprio, dos outros e da natureza; capacidade de afastamento emocional; desejo por privacidade; autonomia; resistência à enculturação; foco nos problemas e carácter democrático. De facto, muitos destes traços são também características da pessoa criativa (Runco, 1999). Os autores desta corrente de pensamento consideravam ainda que era necessário existir um ambiente que estimulasse o potencial criativo de cada indivíduo, nomeadamente um que providenciasse liberdade de escolha e de ação (Alencar e Fleith, 2003).

Na década de 1950 deu-se um marco histórico no estudo da criatividade, com o discurso de Guilford (1897-1987) aquando da sua tomada de posse da presidência da *American Psychological Association* (APA). Guilford foi o grande impulsionador para o estudo da criatividade de forma sistemática, salientando a criatividade enquanto recurso natural humano que deveria ser aproveitado e potencializado, bem como ser estudado de uma forma objetiva e científica (Runco, 2014).

Nos anos que se seguiram ao apelo do presidente da APA, foram desenvolvidos diversos modelos que se propunham a estudar a criatividade de forma científica e sistemática. São de destacar três modelos de estudo da criatividade, devido à sua relevância e ao facto de serem os mais recentes – o modelo componencial de Amabile (1983, 1996), a perspetiva sistemática de Csikszentmihalyi (1988) e a teoria do investimento da criatividade de Sternberg e Lubart (1991).

Amabile propôs um dos primeiros modelos componenciais mais detalhados que abarca diversos aspetos da criatividade (Lubart, 1999). O modelo componencial procura explicar a influência das habilidades cognitivas, das características de personalidade e dos fatores sociais no processo criativo (Amabile, 1983). A autora considerava ser necessário a

¹ Por autoatualização entende-se a “abertura para e aceitação, por parte de um indivíduo, do seu verdadeiro eu” (Runco, 1999: 533). Tradução livre da autora. No original: “*Openness to and acceptance of one’s true self*”.

existência de quatro componentes para qualquer resposta criativa: três componentes internas do indivíduo (habilidades do domínio relevantes; processos de criatividade relevantes; motivação para a tarefa) e uma componente externa ao indivíduo (ambiente social) (Amabile, 2013). Este modelo será objeto de uma discussão mais aprofundada num capítulo seguinte porque, como refere a autora, ele é reconhecido como uma das maiores referências ao nível da criatividade nos indivíduos e nas organizações, tendo sido usado como base para várias outras teorias e em muitas pesquisas empíricas. A autora realça ainda que o artigo original de Amabile de 1983 e o livro do mesmo ano obtiveram cerca de 2000 citações na literatura académica (Amabile, 2013).

A visão de Csikszentmihalyi (1988) sobre a criatividade é que esta não pode ser vista como um produto exclusivo dos indivíduos, mas sim como sistemas sociais que julgam os produtos dos indivíduos. Desta forma, o autor reconhece que a audiência é tão importante para a criatividade como é o indivíduo a quem esta é creditada. De acordo com o autor, o modelo apresenta três componentes² – o indivíduo, o domínio e o campo. De uma forma resumida, Csikszentmihalyi (2006: 3) afirma que, para a criatividade acontecer

um conjunto de regras e práticas têm de ser transmitidas do domínio para o indivíduo. O indivíduo deve então produzir uma variação nova no conteúdo do domínio. A variação deve então ser selecionada pelo campo para inclusão no domínio.³

É ainda de realçar que, como refere Ferrando (2006), num ambiente que ofereça recursos, reconhecimento e oportunidades, é mais provável que ocorram contribuições criativas.

A teoria do investimento da criatividade afirma que as pessoas criativas são aquelas que estão dispostas e são capazes de, metaforicamente, comprar barato e vender caro no domínio das ideias (Sternberg e Lubart, 1991). De acordo com Sternberg (2012: 6),

a pessoa criativa compra barato quando apresenta uma ideia única e tenta convencer as outras pessoas do seu valor. Após convencer os outros de que a

² Segundo Csikszentmihalyi (2006), o indivíduo refere-se àquele que pratica o trabalho criativo; o domínio diz respeito ao sistema cultural, onde estão incluídos os valores, as práticas, as ferramentas e o conhecimento; o campo é o sistema social, ou “todos os indivíduos que atuam como juízes” (Alencar e Fleith, 2003: 6) e que decidem se uma ideia é criativa e se deve ser incorporada no domínio.

³ Tradução livre da autora. No original: “*a set of rules and practices must be transmitted from the domain to the individual. The individual must then produce a novel variation in the content of the domain. The variation then must be selected by the field for inclusion in the domain.*”

ideia é valiosa, aumentando assim o valor percebido do investimento, a pessoa criativa vende caro quando deixa a ideia aos outros e parte para outra ideia.⁴

Desta forma, Sternberg e Lubart (1993) consideram ainda que, tal como num mercado de ações, nem todas as pessoas compram barato e vendem caro, pois será necessária uma confluência de seis recursos para o surgimento da criatividade: capacidades intelectuais, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e contexto ambiental. Assim, os autores percebem a verdadeira criatividade como sendo rara, muito provavelmente porque a maioria das pessoas não está interessada em investir nela e porque é necessária a convergência de muitos recursos para que esta possa surgir (Sternberg e Lubart, 1991).

Posto isto, podemos observar até agora que a evolução do estudo da criatividade deu os seus contributos inquestionáveis para uma melhor compreensão deste construto, tendo-se evoluído de uma perspetiva mitológica – a criatividade não era da autoria dos indivíduos, mas sim vontades dos deuses manifestadas nos seres humanos – para uma visão mais racional e científica. Neste desenrolar de acontecimentos, a busca pelo conhecimento do fenómeno criativo tem-nos trazido novas ideias para o seu estudo e, como tal, diversos estudiosos têm construído modelos e teorias de forma a melhor compreendê-lo.

As teorias e modelos anteriormente apresentados, que são apenas uma pequena fatia dos que existem, demonstram a complexidade inerente a este construto, pelo que se torna fácil de compreender que uma definição consensual de criatividade tem sido uma luta ao longo dos últimos anos. Será então relevante analisar as definições de criatividade propostas por vários autores, de forma a introduzir o conceito de criatividade no contexto organizacional, que é o âmbito de estudo do presente trabalho.

2.1.2. Definição de criatividade

Existem diversas definições do que é a criatividade (ver Batey e Furnham, 2006). De facto, a definição e uso do termo criatividade tem sido o assunto principal que tem ofuscado e

⁴ Tradução livre da autora. No original: *“the creative person buys low by presenting a unique idea and then attempting to convince other people of its value. After convincing others that the idea is valuable, which increases the perceived value of the investment, the creative person sells high by leaving the idea to others and moving on to another idea.”*

dividido a pesquisa científica a este nível (Batey e Furnham, 2006). Indo ao encontro desta realidade, Cramond (2008) refere que as concepções de criatividade são tão diversas quanto as culturas, tempos, experiências, valores e crenças das pessoas. Já Wehner *et al.* (1991) referem que o termo criatividade é uma expressão que é útil para artistas, cientistas e leigos e, o facto de este termo ser utilizado de forma tão diversa, fez com que quase perdesse o seu significado (Batey e Furnham, 2006).

Apesar de existirem várias abordagens ao conceito de criatividade parece existir um consenso no que diz respeito à sua definição enquanto desenvolvimento de ideias, produtos ou soluções que sejam novas e úteis para a tarefa ou problema em questão. Na revisão da literatura mais recente, encontram-se diversos autores que adotam esta definição na condução dos seus estudos (e.g. Adler e Chen, 2011; Agnihotri, Rapp, Andzulis, e Gabler, 2014; Baas, Nevicka, e Ten Velden, 2014; Geng, Liu, Liu, e Feng, 2014; Ng e Feldman, 2012; Parke, Seo, e Sherf, 2015; Tsai e Lee, 2014), muito provavelmente porque, como referem Tierney, Farmer, e Graen (1999), se trata de uma definição prática, única e orientada para o resultado.

De realçar que, relativamente à novidade das respostas criativas, estas não podem ser apenas diferentes, tendo sim que se adaptar à tarefa ou problema em questão, ou seja, deve ter valor, ser correta, fazível ou de alguma forma adequar-se a um objetivo específico (Amabile, 2013). Mais ainda, a tarefa em questão deve ser aberta e não ter uma solução única e óbvia e, para que seja considerada como criativa num determinado domínio, ela deve ser considerada criativa por pessoas familiarizadas com esse mesmo domínio (Amabile, 2013).

Por fim, também é possível encontrar na literatura autores que consideram que a criatividade engloba vários componentes (e.g. Amabile, 1983; Mumford e Gustafson, 1988; Woodman *et al.*, 1993), indo ao encontro da ideia de que a criatividade é um fenómeno complexo e que envolve múltiplas influências (Mumford e Gustafson, 1988).

Para melhor compreender este fenómeno, serão apresentados no ponto seguinte os componentes da criatividade e o processo criativo constantes na teoria componencial proposta por Amabile (1983) que, conforme já referido, é uma das maiores referências ao nível da criatividade nos indivíduos e nas organizações.

2.1.3. Componentes da criatividade e o processo criativo

Os componentes da criatividade de Amabile estão inseridos na teoria componencial da criatividade da mesma autora (Amabile, 2013), sendo que esta tem dois pressupostos na sua base. Primeiro, existe um continuum da criatividade, desde níveis mais baixos até níveis mais elevados, isto é, desde a criatividade exibida para resolver problemas do dia-a-dia até à criação de obras de arte, descobertas científicas e outras. Segundo, o nível de criatividade exibido por um indivíduo num determinado momento é o resultado da interação dos vários componentes nesse mesmo momento, dentro e fora desse indivíduo.

Segundo a autora, existem quatro componentes que influenciam a criatividade, três são do foro interno do indivíduo: habilidades da área (domínio da área relevante), processos de criatividade (processos cognitivos e de personalidade que levam a pensamentos novos) e motivação para a tarefa (motivação intrínseca para se envolver na tarefa por interesse, divertimento ou por um sentido pessoal de desafio); e um componente é externo ao indivíduo (o ambiente envolvente, mais particularmente, o ambiente social) (Amabile, 2013).

Habilidades na área. As habilidades na área incluem o conhecimento, a perícia, as habilidades técnicas, a inteligência e o talento na área de trabalho da pessoa criativa. Estas habilidades compõem os recursos que o indivíduo pode utilizar ao longo do processo criativo. De facto, Woodman *et al.* (1993) referem a importância do conhecimento para o desenvolvimento de comportamentos criativos.

Processos criativos. Estes processos incluem o estilo cognitivo e características de personalidade, que poderão levar o indivíduo a adotar novas perspetivas acerca dos problemas, conjugados com um estilo de trabalho disciplinado e habilidades de geração de ideias. Ao nível cognitivo, os processos incluem a capacidade de usar categorias mais amplas e flexíveis para sintetizar a informação e ao nível da personalidade, os processos incluem a autodisciplina e a tolerância à ambiguidade.

Motivação para a tarefa. O princípio da motivação intrínseca da criatividade é um dos pilares centrais da teoria componencial, isto é, os indivíduos são mais criativos quando se sentem motivados primeiramente por interesse, divertimento e desafio pelo trabalho em si, e não por motivadores extrínsecos (*e.g.* recompensas, vigilância, concorrência e

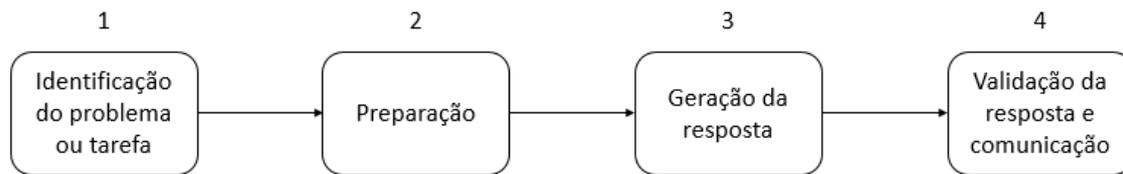
avaliação). Pesquisa anterior mostrou que a saliência de motivadores extrínsecos pode minar a motivação intrínseca (ver Shalley *et al.*, 2004), assim, a sua presença ou ausência no ambiente social é deveras importante, tal como a presença ou ausência de forças que apoiem a motivação intrínseca.

Ambiente social. O ambiente social inclui todos os motivadores extrínsecos que, como foi referido, podem minar a motivação intrínseca, bem como vários outros fatores que servem como obstáculos ou estímulos à motivação intrínseca e à criatividade. A importância do ambiente social na criatividade é também realçada por outros autores (*e.g.* Mumford e Gustafson, 1988; Sternberg e Lubart, 1991; Woodman *et al.*, 1993). De referir ainda que pesquisas feitas, ao nível das organizações, revelaram que certos fatores ambientais podem bloquear a criatividade, como por exemplo criticar severamente as novas ideias, problemas políticos dentro da organização, ênfase no *status quo*, uma atitude avessa ao risco e conservadora por parte da gestão de topo e excessiva pressão do tempo. Outros fatores podem estimular a criatividade, tais como o sentimento positivo de desafio no trabalho, equipas de trabalho colaborativas, liberdade para levar a cabo o trabalho, supervisores que encorajam o desenvolvimento de novas ideias, mecanismos para desenvolver novas ideias e normas de partilha ativa de ideias através de toda a organização.

Com estes quatro componentes Amabile enfatiza assim a multidimensionalidade da criatividade e, ainda, as suas influências no processo criativo.

Relativamente ao processo criativo, Amabile (2013) descreve-o como sendo composto por vários subprocessos: analisar e articular a natureza exata do problema a ser resolvido; preparar para resolver o problema recolhendo informação e melhorando quaisquer habilidades necessárias; gerar ideias para resolver o problema; e testar ou validar a solução escolhida e comunicá-la aos outros. Na Figura 1 podem-se visualizar os vários subprocessos do processo criativo.

Figura 1 – Processo criativo



Fonte: Adaptado de Amabile (2013)

No entanto, a sequência apresentada não é rígida, os subprocessos podem ocorrer em qualquer sequência e, frequentemente, irão repetir-se iterativamente até se alcançar um resultado criativo.

Segundo Mumford, Mobley, Reiter-Palmon, Uhlman, e Doares (1991), a criatividade surge da ambiguidade causada pela existência de problemas mal definidos, ou seja, situações em que os objetivos, a informação e os recursos a ser utilizados não são claramente definidos. Assim, segundo o modelo proposto por Amabile (2013), a identificação do problema é o primeiro passo do processo criativo.

Neste subprocesso os indivíduos estruturam o problema e identificam os objetivos, procedimentos, restrições e informações necessárias e, desta forma, a identificação do problema irá fornecer o contexto para a aplicação dos subprocessos seguintes (Reiter-Palmon e Illies, 2004). Como referem Reiter-Palmon e Illies (2004), tem sido sugerido por vários autores que a forma como o problema é identificado tem um impacto significativo na produção criativa. De facto, vários estudos mostram que os indivíduos que passam mais tempo a identificar o problema geram soluções com mais qualidade e originalidade do que os indivíduos que não perderam esse tempo (Reiter-Palmon e Illies, 2004).

Uma vez identificado o problema inicia-se o subprocesso da preparação, onde a informação deve ser obtida tanto de fontes internas como externas e esta deve ser conectada, sintetizada e codificada de forma a facilitar a produção criativa (Bink e Marsh, 2000).

De acordo com Reiter-Palmon e Illies (2004), para obter a referida informação usam-se dois processos principais: a procura e recolha de conceitos existentes e a criação de novos conceitos, modificando e conectando conceitos já existentes. O primeiro trata-se de um processo automático de organização e codificação da informação recolhida e consiste unicamente na combinação de conceitos. O segundo requer um maior esforço cognitivo,

uma vez que é necessário que os indivíduos procurem, combinem e codifiquem conceitos de categorias que aparentemente não estariam relacionadas (Chi, 1997). Neste sentido, Illies e Reiter-Palmon (2004) demonstraram no seu estudo que os participantes que procuraram mais informação e que gastaram mais tempo em atividades de procura de informação melhoraram a originalidade e a adequação das suas soluções.

Considerar e desenvolver conceitos relacionados com o problema e integrar a informação relevante, aciona o subprocesso da geração de ideias e alternativas (Henker, Sonnentag, e Unger, 2015).

Muitas técnicas têm sido sugeridas para facilitar a geração de ideias (ver Smith, 1998), sendo as abordagens mais comuns a da decomposição (dividir o problema em partes para alcançar o objetivo desejado), a da interação em grupo (usar a interação em grupo para facilitar a geração de ideias), a dos estímulos remotos (usar estímulos que não são relacionados com o problema em questão) e a da procura por relações (olhar para relações entre duas ou mais coisas). Autores que estudaram a decomposição descobriram que quando os objetivos são apresentados sequencialmente, um de cada vez, são geradas um maior número de ideias, sendo que, ao serem apresentados múltiplos objetivos ao mesmo tempo, o número de ideias é menor mas são de melhor qualidade (Butler e Scherer, 1997). Relativamente à interação em grupo, tem sido sugerido que o brainstorming pode facilitar a geração de novas ideias (Rickards, 1999) porém, muitos estudos sugerem que a geração de ideias em grupo não é melhor do que a combinação das ideias dos indivíduos a trabalhar sozinhos (*e.g.* Jung, 2001; Kurtzberg e Amabile, 2001; Paulus e Paulus, 1997). Ao nível dos estímulos remotos (ou transferência de analogias), vários estudos descobriram que, quando os participantes eram expostos a uma analogia, estes eram capazes de resolver o problema de forma mais criativa (e de forma semelhante à analogia) do que os participantes expostos a outras informações (Dahl e Moreau, 2002; Gick e Holyoak, 1983). No entanto, se a analogia for um exemplo específico, ela reduz a criatividade (Dahl e Moreau, 2002; Marsh, Landau, e Hicks, 1996), uma vez que os indivíduos podem desenvolver ideias com base nas especificidades do exemplo e não tomá-lo como ponto de partida para desenvolver novas ideias (Reiter-Palmon e Illies, 2004). No que diz respeito à procura por relações, Mobley, Doares, e Mumford (1992) descobriram que quando as

pessoas combinam categorias diversas produzem mais ideias originais e, quando trabalham com categorias similares, as ideias têm mais qualidade.

Apesar de existirem estas técnicas para facilitar a geração de ideias, este subprocesso é, à semelhança dos subprocessos anteriores, consumidor de tempo e esforço (Johns e Morse, 1997). De referir ainda, que vários estudos descobriram que as primeiras ideias que surgem nesta etapa tendem a ser rotineiras e menos criativas, e que as ideias originais tendem apenas a ser identificadas mais tarde neste subprocesso (Runco, 1986).

Por fim, não obstante de Amabile (2013) considerar a comunicação da ideia como parte integrante do último subprocesso, no âmbito deste trabalho, apenas se vai considerar o último subprocesso como sendo a avaliação das ideias, de acordo com Reiter-Palmon e Illies (2004).

Posto isto, o subprocesso de avaliação das ideias requer que a pessoa avalie as ideias geradas anteriormente e que identifique um conjunto de ideias, ou apenas uma, que funcione melhor (Reiter-Palmon e Illies, 2004). Para além disso, também é necessário que a pessoa identifique potenciais obstáculos e dificuldades que possam surgir e que faça o planeamento de acordo com isso (Mumford *et al.*, 1991). Um aspeto importante é o timing da avaliação das ideias, uma vez que este também pode influenciar a criatividade (Reiter-Palmon e Illies, 2004). Num estudo de avaliação das ideias (Lubart, 2001) foi pedido a estudantes que escrevessem pequenas histórias e que desenhassem alguns desenhos, sendo instruídos para avaliar o seu trabalho. O autor descobriu que os estudantes que avaliaram o seu trabalho numa fase inicial da escrita, escreveram histórias mais criativas do que aqueles que fizeram a avaliação mais tarde no decorrer da tarefa ou do que aqueles que distribuíram as avaliações ao longo do trabalho. No entanto, como o autor não descobriu nenhum efeito na tarefa de desenho, é de evidenciar que os efeitos da avaliação podem diferir consoante a tarefa em questão.

De referir também que as ideias não são avaliadas no vácuo, sendo sempre necessária uma referência com a qual as mesmas são comparadas (Reiter-Palmon e Illies, 2004). Os objetivos obtidos no subprocesso de identificação do problema irão, normalmente, servir como referência para avaliar as soluções (Reiter-Palmon e Illies, 2004). Neste sentido, vários estudos descobriram que dar instruções para se ser criativo, original ou flexível, aumenta a criatividade, originalidade e flexibilidade das ideias geradas (*e.g.* Runco, 1986;

Runco e Okuda, 1991). De forma relacionada, Shalley e Perry-Smith (2001) descobriram que quando se esperava um feedback construtivo, as soluções para um problema de negócios eram mais criativas do que quando se esperava um feedback avaliativo.

Todos estes subprocessos que acabaram de ser referidos representam a jornada até à produção de um possível resultado criativo ou uma melhoria geral do desempenho (Gilson e Shalley, 2004). Neste sentido, e apesar do último subprocesso não ser tipicamente visto como fazendo parte da fase da geração de ideia propriamente dita, mas sim como parte da fase de implementação (Basadur, 1997; Mumford, 2001), a criatividade necessita que todos eles sejam concluídos eficazmente (Reiter-Palmon e Illies, 2004).

2.1.3. A criatividade no contexto organizacional

Até este ponto foi abordada a evolução histórica do conceito de criatividade, bem como a problemática da sua definição. Foram também apresentados os seus componentes, baseados num modelo de criatividade, e ainda se fez uma abordagem ao processo criativo. Desta forma, estão criadas as condições para se abordar o conceito da criatividade em contexto organizacional, no qual se insere o âmbito deste estudo.

Como referido anteriormente, e no contexto organizacional, a criatividade é definida como o desenvolvimento de ideias acerca de produtos, serviços ou procedimentos que sejam (a) novos e (b) potencialmente úteis para a organização (Shalley *et al.*, 2004). As ideias são consideradas novas se forem únicas relativamente às ideias atualmente disponíveis no seio da organização e são consideradas úteis se forem vistas como tendo o potencial para acrescentar valor à organização no curto ou no longo prazo (George, 2007; Shalley *et al.*, 2004).

Segundo James e Drown (2012), os últimos anos têm sido prósperos no que diz respeito à investigação da criatividade nas organizações. Isto porque, como referem Hargadon e Sutton (2000), os diretores das empresas estão conscientes de que as ideias e a inovação são um dos recursos mais importantes de hoje em dia e, sem um fluxo constante de ideias, uma empresa está condenada à obsolescência. Esta ideia vai ao encontro do argumento de Porter (1990), de que uma empresa gera vantagens competitivas através da inovação. Sendo que a inovação é definida como “a implementação com sucesso de ideias criativas

dentro de uma organização”⁵ (Amabile, 2013: 138), então a criatividade pode ser vista como um primeiro passo necessário para a mesma (Baer, 2012) ou, como afirmam Amabile *et al.* (1996: 1155) “a criatividade é a semente de toda a inovação”⁶.

Neste contexto, a criatividade dos empregados é vista como um fator essencial para obter uma vantagem competitiva (Shalley *et al.*, 2004). Mais especificamente, os empregados de contacto têm um papel importante na inovação organizacional, nomeadamente no sector dos serviços, pois ocupam uma posição privilegiada para gerar ideias novas e significativas que identifiquem e vão ao encontro das necessidades dos clientes atuais e potenciais (Coelho *et al.*, 2011). Ideias essas, cuja presença faz aumentar a probabilidade de que outros empregados as apliquem ao seu próprio trabalho, desenvolvendo-as e transferindo-as a outros indivíduos dentro da organização para seu próprio uso e desenvolvimento (Shalley *et al.*, 2004). Esta transferência e desenvolvimento de ideias criativas permite às organizações ajustarem-se às condições do mercado, aproveitarem as oportunidades e, desta forma, adaptarem-se, crescerem e competirem (Nonaka, 1991; Oldham, 2003).

Uma vez que a criatividade tem um papel tão importante para o sucesso organizacional, um dos maiores focos do estudo da criatividade tem sido identificar os fatores que promovem a criatividade dos empregados (e.g. Binnewies e Wörnlein, 2011; Hülsheger, Anderson, e Salgado, 2009). De acordo com a revisão feita por Shalley *et al.* (2004), os fatores que têm mais impacto na criatividade dos empregados prendem-se com as suas características pessoais e com as características contextuais do local onde estes trabalham, sendo também de realçar as interações entre estas características. Assim, as características pessoais que têm recebido mais atenção na literatura da criatividade são a personalidade (e.g. Coelho, Lages, e Sousa, 2016; Oldham e Cummings, 1996; Scratchley e Hakstian, 2001; Zhou e Oldham, 2001) e o estilo cognitivo (e.g. Gralewski e Karwowski, 2018; Kwang e Rodrigues, 2002; Tierney *et al.*, 1999). Ambas as características podem afetar a criatividade dos indivíduos, influenciando a forma como eles aplicam diversas estratégias que podem facilitar a produção de ideias criativas (Shalley *et al.*, 2004). Por exemplo, indivíduos com certas características de personalidade podem ser mais eficazes a reconhecer problemas

⁵ Tradução livre da autora. No original: “*the successful implementation of creative ideas within an organization.*”

⁶ Tradução livre da autora. No original: “*creativity is the seed of all innovation.*”

ou a combinar informação nova, o que lhes permite produzir mais trabalho criativo (Shalley *et al.*, 2004).

Relativamente às características contextuais, estas podem ser definidas como as dimensões do ambiente de trabalho que podem influenciar a criatividade dos empregados mas que não fazem parte do indivíduo (Shalley *et al.*, 2004). Neste sentido, as características contextuais mais estudadas têm sido (a) a complexidade do trabalho (e.g. Coelho *et al.*, 2011; Farmer, Tierney, e Kung-McIntyre, 2003; Hatcher, Ross, e Collins, 1989), (b) a relação com supervisores (e.g. Amabile e Conti, 1999; Coelho *et al.*, 2011; Shin e Zhou, 2003), (c) a relação com colegas de trabalho (e.g. Coelho *et al.*, 2011; Cummings e Oldham, 1997; Zhou e George, 2001), (d) as recompensas (e.g. Amabile, Hennessey, e Grossman, 1986; Eisenberger e Rhoades, 2001), (e) a avaliação (e.g. Shalley e Perry-Smith, 2001; Zhou, 1998), (f) os prazos de tempo e objetivos (e.g. Alencar e Bruno-Faria, 1997; Amabile, Hadley, e Kramer, 2002), (g) a configuração espacial do local de trabalho (e.g. Aiello, DeRisi, Epstein, e Karlin, 1977; Shalley e Oldham, 1997) e (h) o *role stress* (stress de papel) (e.g. Coelho *et al.*, 2011; Tubre e Collins, 2000; Walker, Churchill, e Ford, 1975).

De acordo com a literatura da criatividade, as características contextuais afetam a criatividade através dos seus efeitos na motivação intrínseca dos empregados para realizar determinada tarefa (Shalley *et al.*, 2004). A motivação intrínseca refere-se à motivação de um indivíduo para realizar determinada tarefa porque é interessante, envolvente, satisfatória ou porque é vista como um desafio pessoal (Amabile, 2013). Neste sentido, as pessoas irão ser mais criativas se se sentirem motivadas por estas razões do que por motivadores extrínsecos (por exemplo, recompensas acordadas, vigilância, avaliação ou competição) (Amabile, 2013).

Os efeitos das características contextuais na motivação intrínseca podem ser explicados através da Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci e Ryan, 1985), que afirma que todas as características contextuais têm dois aspetos: informativo e controlador. Segundo os autores, a preponderância de um dos aspetos sobre o outro determina se uma característica contextual tem um efeito positivo ou negativo na motivação intrínseca. Se uma determinada característica contextual tem o aspeto informativo mais saliente, os indivíduos percebem-na como promotora da autonomia e da competência. Por outro lado, se o aspeto controlador for mais saliente, os indivíduos percebem essa característica

contextual como uma pressão para pensar e agir de determinada maneira. Desta forma, uma característica contextual predominantemente informativa fará com que os indivíduos se sintam apoiados e encorajados, resultando numa melhoria da sua motivação intrínseca e, conseqüentemente, da criatividade (Shalley *et al.*, 2004).

Por fim, vários autores argumentam que as diversas interações, quer entre as características pessoais e contextuais quer as interações entre as diferentes características contextuais, têm efeitos na criatividade (e.g. Coelho *et al.*, 2011; Oldham e Cummings, 1996; Shalley *et al.*, 2004; Woodman *et al.*, 1993). O argumento para se estudar as interações entre as características pessoais e contextuais prende-se com o facto de que indivíduos com certas características pessoais podem valorizar as recompensas e oportunidades apresentadas por uma determinada característica contextual e, como resultado, demonstrar um nível de criatividade mais elevado (Shalley *et al.*, 2004). Mais ainda, o argumento para se estudar as interações entre as diferentes características contextuais é que os empregados podem apreciar as qualidades de uma determinada característica se uma outra característica contextual estiver presente em simultâneo (Shalley *et al.*, 2004).

Indo ao encontro do efeito das interações entre as características pessoais e contextuais na criatividade dos empregados, Oldham e Cummings (1996) descobriram que empregados com pontuações elevadas de CPS (*Creative Personality Scale*, Gough, 1979), que têm trabalhos complexos e com uma supervisão não controladora e de apoio, apresentaram um maior número de divulgações de patentes e taxas de criatividade mais elevadas. Num outro estudo, George e Zhou (2001) mostraram que indivíduos que eram abertos à experiência respondiam positivamente quando recebiam feedback positivo do supervisor e tinham flexibilidade no seu trabalho. Ao estudar as interações entre as características contextuais e o estilo cognitivo dos empregados, Tierney *et al.* (1999) descobriram que empregados com um estilo cognitivo adaptativo produziram um maior número de divulgações de invenções quando tinham uma relação de apoio e de alta qualidade com os seus supervisores.

No que diz respeito ao efeito das interações entre uma ou mais características contextuais na criatividade, Zhou (2003) mostrou que um comportamento não controlador e de apoio por parte da supervisão tinha efeitos positivos mais fortes na criatividade, quando estavam

presentes colegas de trabalhos que exibiram alta criatividade. A mesma autora, em 1998, examinou as interações entre o estilo do feedback (informativo e controlador) e o tipo de feedback (positivo e negativo), chegando à conclusão de que os níveis de criatividade mais elevados eram obtidos através de um feedback positivo dado com um estilo informativo e, por outro lado, um feedback negativo dado com um estilo controlador produzia os mais baixos níveis de criatividade.

Conforme anteriormente referido, o âmbito desta investigação diz respeito às interações entre a personalidade e o stress de papel e a influência de cada um destes fatores na criatividade dos empregados de contacto. Neste sentido, nos pontos seguintes serão abordados com mais detalhe os conceitos de stress de papel e personalidade.

2.2. Stress de papel

A pesquisa sobre o stress teve a sua origem na área da medicina (Hobfoll, 1998), sendo que a sua definição enquanto conceito tem sido um tema de debate em aberto e com um fraco consenso entre os investigadores (Parker e DeCotiis, 1983). A indefinição do fenómeno prende-se com a escolha da perspectiva usada para o estudar, já que este tem sido tratado como um estímulo, uma resposta, uma característica ambiental, um atributo individual e, ainda, uma interação entre o indivíduo e o seu ambiente (Parker e DeCotiis, 1983). Apesar disto, e de uma forma geral, o stress é visto como uma carga ou exigência externa sobre um sistema biológico, social ou psicológico (Lazarus, 1993).

Lazarus (1993) argumenta ainda que para descrever o processo de stress devem estar envolvidos quatro conceitos: 1) um agente causal externo ou interno, que se denomina stress ou stressor; 2) uma avaliação (por parte de uma mente ou sistema fisiológico) que distingue entre o que é ameaçador e o que é benigno; 3) os processos de *coping*⁷ usados pela mente para lidar com situações stressantes; e 4) um padrão complexo de efeitos na mente e no corpo, comumente referido como reação ao stress.

⁷ Por *coping* entende-se “a constante mudança dos esforços cognitivos e comportamentais da pessoa para gerir determinadas exigências externas e/ou internas que são avaliadas como taxando ou excedendo os recursos da pessoa” (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, e Gruen, 1986: 993). Tradução livre da autora. No original: “*the person's constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the person's resources*”.

A omnipresença do stress na sociedade de hoje em dia levou à produção de uma extensa literatura acerca das causas do stress no trabalho e das suas consequências tanto para os indivíduos como para as organizações (e.g. Ellison, 2004; Newton, Handy, e Fineman, 1995). Muitas evidências empíricas e o senso comum sugerem que o stress do trabalho contribui para problemas de saúde dos trabalhadores e problemas organizacionais, como a insatisfação dos empregados, alienação, baixa produtividade, absentismo e rotatividade (e.g. Jackson e Schuler, 1985; Parker e DeCotiis, 1983; Tubre e Collins, 2000). Por outro lado, certos autores defendem que níveis moderados de stress no trabalho podem melhorar o desempenho dos empregados, uma vez que o stress estimula os indivíduos a melhorarem-se a si próprios (Singh *et al.*, 1994). Assim, não faz sentido pensar no stress como algo a ser eliminado das organizações, mas sim como uma ferramenta que estas podem utilizar para melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Como sugerem Babin e Boles (1998), a ausência de perceções de stress por parte dos empregados de serviços pode baixar o desempenho geral do trabalho e as perceções dos clientes acerca da qualidade do serviço. Desta forma, os gestores poderão encontrar um nível ótimo de stress que permita, por um lado, reduzir os seus efeitos negativos e, por outro, manter os elementos motivadores que contribuem para um melhor desempenho dos empregados (Singh *et al.*, 1994).

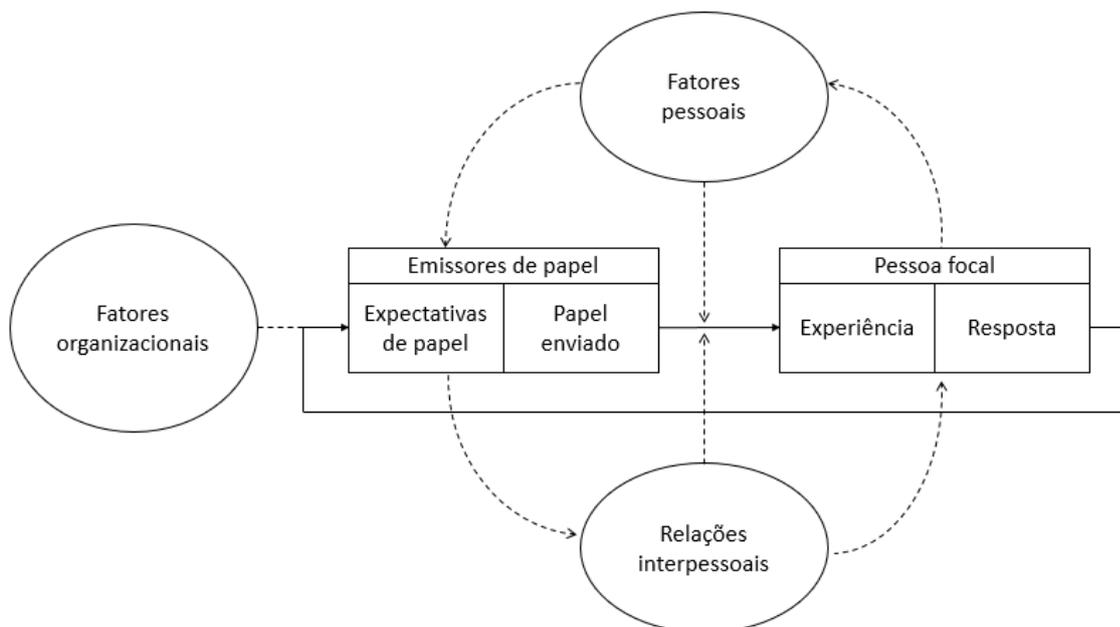
Neste contexto, uma grande parte da literatura de marketing serviços baseia as suas pesquisas sobre o stress na Teoria do Papel (*Role Theory*). Esta tem sido utilizada para explicar os comportamentos e atitudes dos empregados de contacto (Coelho *et al.*, 2011), nomeadamente os efeitos do stress em contexto organizacional numa variedade de *outputs*, como o desempenho (e.g. Babin e Boles, 1998; Singh *et al.*, 1994; Tubre e Collins, 2000; Tuten e Neidermeyer, 2004), a satisfação com o trabalho (e.g. Babin e Boles, 1998; Bettencourt e Brown, 2003; Harris, Artis, Walters, e Licata, 2006; Nonis, Sager, e Kumar, 1996; Singh *et al.*, 1994; Tuten e Neidermeyer, 2004), o comprometimento organizacional (e.g. Bettencourt e Brown, 2003; Singh *et al.*, 1994) e a criatividade (e.g. Coelho *et al.*, 2011; van Dyne, Jehn, e Cummings, 2002).

2.2.1. Teoria do papel

A teoria do papel considera os indivíduos como “atores sociais que aprendem os comportamentos apropriados às posições que ocupam na sociedade”⁸ (Solomon, Surprenant, Czepiel, e Gutman, 1985: 102). Neste sentido, um papel é definido como o conjunto de expectativas acerca dos comportamentos de uma pessoa numa determinada posição na sociedade (Rizzo, House, e Lirtzman, 1970).

No contexto organizacional, Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, e Rosenthal (1964) propuseram um modelo relativo à apropriação de papéis organizacionais (ver Figura 2).

Figura 2 – Modelo teórico da apropriação de papéis organizacionais



Fonte: Adaptado de Kahn *et al.* (1964: 36)

Este modelo sugere que os fatores organizacionais afetam as expectativas que os indivíduos têm acerca dos comportamentos de papel dos outros, sendo que essas expectativas vão definir a natureza e o conteúdo das comunicações enviadas pelos emissores de papel para a pessoa focal (Tosi, 1971). As expectativas são transmitidas à pessoa focal através de normas ou pressões para que esta aja de determinada forma (Tosi,

⁸ Tradução livre da autora. No original: “social actors who learn behaviors appropriate to the positions they occupy in society.”

1971). Se a pessoa focal perceber as pressões de papel enviadas como sendo claras e diretas, facilmente interpretáveis e dentro daquilo que considera aceitável, não deverão surgir muitos problemas. Se, por outro lado, a pessoa focal perceber essas pressões como sendo ambíguas ou conflitantes, então poderá responder de uma forma que não era a expectável pelo emissor de papel (Tosi, 1971). Ainda segundo Tosi (1971), a presença destas pressões ambíguas e/ou conflitantes é um indicador da existência de stress organizacional.

Desta forma, em contexto organizacional, um papel pode ser definido como as expectativas que os emissores de papel (*e.g.* supervisores, colegas de trabalho, clientes) têm sobre um determinado papel, bem como as percepções que o empregado tem sobre o padrão de comportamentos que se espera que desempenhe (Coelho *et al.*, 2011; Tosi, 1971).

Posto isto, importa agora descrever os três principais ingredientes do stress de papel que têm sido largamente estudados na literatura de marketing de serviços: conflito de papel (*role conflict*), ambiguidade de papel (*role ambiguity*) e sobrecarga de papel (*role overload*).

Conflito de papel

Segundo Singh *et al.* (1994: 559), o conflito de papel é “o grau de incompatibilidade das expectativas associadas com o papel”⁹. Em contexto organizacional, o conflito de papel ocorre quando um empregado se apercebe de uma incompatibilidade entre as expectativas de dois ou mais emissores de papel (Coelho *et al.*, 2011). Por exemplo, o conflito de papel pode ocorrer quando o curso de ação sugerido por uma das partes (*e.g.* supervisor) é inconsistente com as exigências de outra parte (*e.g.* cliente) (Boles e Babin, 1996; Luria, Yagil, e Gal, 2014).

Os empregados de contacto estão particularmente sujeitos a este tipo de conflito, uma vez que ocupam uma posição na fronteira entre a empresa e os seus clientes (Churchill, Ford, e Walker, 1976). Como eles lidam com um grande número de clientes com diferentes exigências, a probabilidade de perceberem algumas exigências como incompatíveis é elevada (Walker *et al.*, 1975). Sendo este tipo de conflito inevitável, ele pode causar

⁹ Tradução livre da autora. No original: “*is the degree of incompatibility of expectations associated with the role*”

ansiedade e instabilidade emocional nos empregados de contacto, levando-os mesmo a pensar que, independentemente de como desempenharem o seu papel, irão causar insatisfação a uma ou mais partes (Churchill *et al.*, 1976).

De acordo com estas perspetivas, várias pesquisas empíricas corroboram os efeitos negativos do conflito de papel na satisfação com o trabalho (e.g. Bettencourt e Brown, 2003; Boles e Babin, 1996; Michaels, Day, e Joachimsthaler, 1987; Yousef, 2002), no desempenho (e.g. Schepers *et al.*, 2016) e no “*job resourcefulness*”¹⁰ (e.g. Harris *et al.*, 2006).

No entanto, existem evidências na literatura que apontam para efeitos positivos do conflito de papel em algumas variáveis, como no desempenho (e.g. Babin e Boles, 1998), na influência interna¹¹ (e.g. Bettencourt e Brown, 2003), no desenvolvimento de ideias para melhoria¹² (e.g. Schepers *et al.*, 2016) e na criatividade (e.g. Coelho *et al.*, 2011; Tang e Chang, 2010). A existência destas relações positivas já é reconhecida desde a discussão de Kahn *et al.* (1964: 54) que afirmam que:

ver o conflito simplesmente como uma interrupção daquilo que seria uma forma de vida harmoniosa, é desvalorizar o facto de que o conflito fornece a base para o desenvolvimento individual e para o progresso social.¹³

¹⁰ “*Job resourcefulness*” é definido por Licata, Mowen, Harris, e Brown (2003: 258) como sendo “uma disposição permanente para obter recursos escassos e superar obstáculos na procura de alcançar objetivos relacionados com o trabalho”. Tradução livre da autora. No original: “*the enduring disposition to garner scarce resources and overcome obstacles in the pursuit of job-related goals*”.

¹¹ A influência interna é vista como “a iniciativa individual nas comunicações para a empresa e colegas de trabalho para melhorar a entrega do serviço por parte da organização, dos colegas de trabalho e de si próprio” (Bettencourt e Brown, 2003: 395). Tradução livre da autora. No original: “*individual initiative in communications to the firm and coworkers to improve service delivery by the organization, coworkers, and oneself*”.

¹² “As ideias para melhoria representam estruturas cognitivas novas ou modificadas que são possíveis soluções para os problemas encontrados num contexto de trabalho de contacto. (...) Apesar de o conceito de ideias para melhoria ter alguns conceitos relacionados, como a improvisação, a adaptabilidade e o comportamento proativo, as ideias para melhoria são únicas na medida em que são geralmente novas, originais e envolvem pensamento criativo para a inovação” (Schepers *et al.*, 2016: 801). Tradução livre da autora. No original: “*Ideas for improvement represent new or modified cognitive structures that are possible solutions to problems encountered in a frontline work context. (...) Although the concept of ideas for improvement has some related concepts, such as improvisation, adaptability, and proactive behavior, ideas for improvement are unique in that they are generally novel, original, and involve creative thinking for innovation*”.

¹³ Tradução livre da autora. No original: “*To regard conflict simply as a disruption of an otherwise harmonious way of life is to overlook the fact that conflict provides the basis for individual achievement and social progress.*”

Existem ainda autores que não encontram relação entre o conflito de papel e algumas variáveis, como as intenções de abandonar a empresa (e.g. Schaubroeck, Cotton, e Jennings, 1989), o desempenho (e.g. Tubre e Collins, 2000), a satisfação com o trabalho (e.g. Churchill *et al.*, 1976) e o comprometimento organizacional (e.g. Jaramillo, Nixon, e Sams, 2005; Schaubroeck *et al.*, 1989).

Ambiguidade de papel

A ambiguidade de papel refere-se, de um modo geral, à falta de informação disponível para um dado papel organizacional (Kawai e Mohr, 2015; Rizzo *et al.*, 1970). Kahn *et al.* (1964: 73-74) definem a ambiguidade de papel como

uma função direta da discrepância entre a informação disponível para a pessoa e aquela que é necessária para um desempenho adequado do seu papel. Ao nível subjetivo, é a diferença entre o seu estado atual de conhecimento e aquele que lhe iria dar uma satisfação adequada das suas necessidades e valores pessoais.¹⁴

No mesmo sentido, Churchill *et al.* (1976) referem que a ambiguidade de papel ocorre quando o indivíduo tem incertezas acerca das expectativas que os seus emissores de papel têm sobre ele, de como agir para satisfazer essas expectativas ou como é que o seu desempenho irá ser avaliado. Mais recentemente, King e King (1990) desenvolveram um definição conceptual de ambiguidade de papel de forma a melhor compreender a incerteza relacionada com o papel. Os autores consideraram quatro formas de ambiguidade: (1) a extensão das responsabilidades do indivíduo, (2) os comportamentos necessários para cumprir as suas responsabilidades, (3) as expectativas dos emissores de papel para os vários comportamentos de papel e (4) as consequências dos seus atos na obtenção dos objetivos pessoais, dos objetivos do conjunto de papel e dos objetivos da organização.

À semelhança do que acontece com o conflito de papel, existem indivíduos que são mais propensos a experienciarem ambiguidade de papel – os empregados de contacto (“*boundary spanners*”) (Singh e Rhoads, 1991). Isto porque, como referem Kahn *et al.* (1964), os empregados de contacto cruzam fronteiras, produzem soluções inovadoras para

¹⁴ Tradução livre da autora. No original: “*a direct function of the discrepancy between the information available to the person and that which is required for adequate performance of his role. On the subjective level, it is the difference between his actual state of knowledge and that which would provide adequate satisfaction of his personal needs and values*”.

problemas não rotineiros e experienciam diversas exigências e expectativas de papel de dentro e de fora da organização, aumentando assim a probabilidade de experienciarem ambiguidade de papel. Os autores realçam ainda que a ambiguidade de papel conduz ao stress, as preocupações dos indivíduos acerca de como proceder em tarefas críticas levam-nos à frustração o que, por sua vez, resulta em tensão. Para além disso, a satisfação no trabalho também se vê reduzida, pois os autores consideram que a ambiguidade de papel impede a capacidade de melhorar o desempenho e de obter recompensas.

Em linha com as conclusões alcançadas por Kahn e os seus colegas, Churchill *et al.* (1976) descobriram que vendedores industriais (empregados de contacto) que tinham incertezas acerca do que se esperava do seu trabalho, de como satisfazer essas expectativas e de como seriam avaliados, teriam uma maior probabilidade de sentirem insatisfação no trabalho do que vendedores industriais que não sentiam tais ambiguidades. Outros autores chegaram a conclusões semelhantes ao estudar o impacto da ambiguidade de papel na satisfação com o trabalho (*e.g.* Bettencourt e Brown, 2003; Boles e Babin, 1996; Yousef, 2002). A literatura também identifica os efeitos adversos da ambiguidade de papel em outras variáveis, como no desempenho (*e.g.* Babin e Boles, 1998; Gilboa, Shirom, Fried, e Cooper, 2008; Jackson e Schuler, 1985; Tubre e Collins, 2000), no “job resourcefulness” (*e.g.* Harris *et al.*, 2006) e na criatividade (*e.g.* Coelho *et al.*, 2011; Tang e Chang, 2010).

Numa tentativa de analisar separadamente as diversas fontes de incerteza enfrentadas pelos empregados de contacto, Singh (1993) concluiu que a incerteza oriunda de emissores de papel internos (*e.g.* empresa/gestão de topo, supervisor/patrão) tem um maior impacto na sua satisfação com o trabalho e que a incerteza relacionada com emissores de papel externos (*e.g.* clientes) influencia significativamente a sua capacidade de desempenhar eficazmente. O autor descobriu ainda que certas facetas da ambiguidade têm um papel funcional, por exemplo, a presença da ambiguidade dos colegas de trabalho tem um impacto positivo no desempenho dos empregados de contacto, pois ajuda a aliviar os efeitos disfuncionais causados pela ambiguidade dos clientes, empresa e outros gestores. Um estudo anterior (Behrman, Bigoness, e Perreault, 1981) concluiu também que certas facetas da ambiguidade de papel afetavam de forma positiva o desempenho dos empregados de contacto, nomeadamente a ambiguidade da família. Behrman *et al.* (1981: 1258) sugeriram que

as famílias que clarificam as suas expectativas fazem-no especificando barreiras ou limites à quantidade de energia e tempo que deve ser aplicado ao trabalho, por oposição ao lar e ao lazer. Na ausência de tais orientações, os vendedores podem trabalhar durante mais tempo, de forma mais intensa ou de forma mais inteligente.¹⁵

Sobrecarga de papel

A conceptualização da sobrecarga de papel como um construto independente não é consensual na literatura (ver Bacharach, Bamberger, e Conley, 1990). Por um lado, Kahn *et al.* (1964) e Rizzo *et al.* (1970) consideram a sobrecarga como uma subdimensão do conflito de papel. Kahn *et al.* (1964) veem a sobrecarga como um conflito de prioridades, uma vez que, devido às limitações do tempo disponível, um indivíduo deve decidir a que expectativas irá atender e quais irá adiar ou descartar. Por outro lado, alguns autores defendem que a sobrecarga de papel deve ser estudada separadamente do conflito de papel (e.g. Beehr, Walsh, e Taber, 1976; Caplan, 1971; Kahn, 1980; Matthews, Winkel, e Wayne, 2014), nomeadamente devido às incertezas relativas aos antecedentes de cada um dos construtos. Como afirmam Bacharach *et al.* (1990: 201-202), “se os preditores do conflito e da sobrecarga de papel são de facto os mesmos é uma questão empírica crítica. Até este assunto estar resolvido, os dois devem ser tratados separadamente”¹⁶.

Neste sentido, entende-se como sobrecarga de papel a perceção de um indivíduo de que os recursos que tem disponíveis não são suficientes para desempenhar um determinado papel (Brown, Jones, e Leigh, 2005; Kahn *et al.*, 1964; Matthews *et al.*, 2014). De acordo com Bacharach *et al.* (1990: 202), a sobrecarga de papel define-se como “a pressão sentida para fazer mais trabalho, a sensação de não ser capaz de terminar um dia normal de trabalho em apenas um dia e a sensação de que a quantidade de trabalho interfere na sua qualidade”¹⁷. No que diz respeito aos empregados de contacto, conforme já referido, estes

¹⁵ Tradução livre da autora. No original: “families which clarify their expectations do so by specifying boundaries or limits regarding how much energy and time should be devoted to the job as opposed to home and leisure. In the absence of such guidelines salespersons may work longer, harder, or smarter.”

¹⁶ Tradução livre da autora. No original: “Whether the predictors of role conflict and overload are indeed the same is a critical empirical question. Until this issue is resolved, the two must be treated separately”.

¹⁷ Tradução livre da autora. No original: “the amount of pressure felt to do more work, the feeling of not being able to finish an ordinary day’s work in one day, and the feeling that quantity of work interferes with its quality”.

estão sujeitos a uma grande variedade de expectativas relativamente ao seu papel (*e.g.* por parte de clientes, supervisores, colegas de trabalho), sendo que cada uma delas pode ser percebida pelo empregado como razoável, mas em conjunto podem exceder a capacidade de desempenhar o seu papel de forma eficaz (Kahn *et al.*, 1964).

De acordo com Ivancevich (1985), a sobrecarga de papel leva ao absentismo e a um desempenho mais fraco, devido ao seu impacto na saúde física e mental dos empregados. Por exemplo, num estudo levado a cabo por Cummings (2001 *apud* Brown *et al.*, 2005: 973), em que foram auscultados 270 vendedores de diversas indústrias, verifica-se que as exigências dos seus trabalhos os impedem de fazerem exercício regularmente (72,2%), leva-os a ganhar peso (69,2%), leva-os a ficar doentes (58,7%), afeta o seu casamento ou relação significativa (48,8%), contribui para um problema de saúde de longo prazo (36,6%), leva-os a fumar e a beber mais álcool (32,9%) e impede-os de encontrar a sua cara metade (18,4%). Desde um outro ponto de vista e de uma forma geral, Duxbury e Higgins (2001) concluem que a sobrecarga de papel tem um grande impacto na rentabilidade geral de uma organização.

Várias pesquisas empíricas corroboram os efeitos nocivos da sobrecarga de papel em diversas variáveis organizacionais como no desempenho (*e.g.* Singh, 2000), na satisfação com o trabalho (*e.g.* Jones, Chonko, Rangarajan, e Roberts, 2007), no comprometimento (*e.g.* Jones *et al.*, 2007), nas intenções de abandonar a empresa (Jones *et al.*, 2007) e nos comportamentos organizacionais de cidadania (*e.g.* Singh e Singh, 2010).

2.2.2. O stress de papel e a gestão de empregados de contacto

Tendo em consideração os efeitos diferenciados das várias dimensões do stress de papel, torna-se relevante para a gestão de empregados de contacto encontrar os níveis ótimos de stress (isto é, atenuar os seus efeitos negativos por um lado e manter a sua componente desafiante por outro) que permitam obter os resultados mais favoráveis. Neste sentido, Bettencourt e Brown (2003) sugerem que certas práticas de gestão, como dar feedback frequente e específico relativamente ao desempenho, fornecer uma liderança estruturada, implementar políticas claras e facilitar a participação dos empregados de contacto na tomada de decisões, leva a uma redução do stress de papel.

No que diz respeito ao conflito de papel, Walker *et al.* (1975) concluíram no seu estudo que os gestores pouco podem fazer para reduzir o conflito de papel percebido pelos seus vendedores. Segundo os autores, uma vez que a incompatibilidade se dá, muitas das vezes, entre expectativas oriundas de dentro da empresa e expectativas vindas de fora da empresa (*e.g.* clientes, família), os gestores pouco podem fazer para moderar as exigências vindas destes últimos. Os autores concluem também que, apesar da gestão não conseguir moderar a percepção que os vendedores têm do conflito de papel, as suas práticas e políticas podem influenciar a forma como estes lidam com, ou resolvem, tais conflitos.

Uma outra sugestão, dada por Babin e Boles (1998), é a de que os gestores de serviços podem dar a conhecer de forma clara aos empregados de contacto até que ponto é que este podem desviar-se dos procedimentos estabelecidos no desempenho das suas funções, reduzindo assim os elementos stressantes inerentes ao contacto com o cliente (*e.g.* pedidos incompatíveis, aceite por um e não pelo outro).

Ainda neste sentido, Coelho *et al.* (2011) referem que um estilo de supervisão próxima pode reduzir o conflito de papel, mas alertam que isso pode também reduzir a criatividade dos empregados de contacto. Assim, os autores aconselham a ter tais resultados em consideração aquando do estabelecimento do estilo de supervisão.

Relativamente à ambiguidade de papel, Walker *et al.* (1975) descobriram que os gestores podem, até certo ponto, reduzir a ambiguidade de papel percebida pelos seus vendedores, nomeadamente ouvindo as suas opiniões aquando da formulação de padrões pelos quais estes serão avaliados e através de uma supervisão relativamente próxima.

Num outro estudo, Behrman *et al.* (1981) sugerem que as organizações examinem cuidadosamente as descrições de trabalho existentes, para se assegurar de que elas refletem adequadamente as exigências atuais do trabalho. Outra conclusão dos autores é que os vendedores passam muito do seu tempo na rua, longe do seu gestor de vendas, sugerindo que o pouco contacto existente entre ambos poderá aumentar a ambiguidade de papel. Assim, de forma a reduzir a ambiguidade, os autores propõem um sistema melhorado de reporte e controlo a par de reuniões mais regulares entre vendedores e gestores de vendas.

Na opinião de Singh (1993: 27), “devido à natureza e complexidade dos papéis de contacto, será provavelmente fútil e talvez contraproduativo gastar recursos em programas que eliminem a ambiguidade de papel.”¹⁸ De facto, as sugestões dadas pelo autor incidem mais em programas que ajudem os empregados de contacto a lidar com a ambiguidade. Por exemplo, formar os superiores a terem mais consideração pelos seus empregados irá provavelmente facilitar a forma como os empregados de contacto lidam com as facetas de ambiguidade de papel do superior e da empresa. Outro exemplo, se os gestores quiserem melhorar o desempenho dos seus empregados de contacto, devem implementar programas de formação feitos especificamente para lidar com a ambiguidade dos clientes, isto porque, segundo o autor, o desempenho dos empregados de contacto está muito dependente desta faceta da ambiguidade de papel.

No que diz respeito à criatividade, uma vez que a ambiguidade e o conflito de papel estão positivamente relacionados (Arnold, Flaherty, Voss, e Mowen, 2009; Bettencourt e Brown, 2003; Coelho *et al.*, 2011; Harris *et al.*, 2006; Nonis *et al.*, 1996), medidas que visem reduzir o primeiro irão necessariamente reduzir o segundo, o que pode levar a uma diminuição da criatividade dos empregados de contacto, pois de acordo com Coelho *et al.* (2011: 41) “algum conflito de papel pode ser desejável, pois parece estimular a criatividade.”¹⁹

Quanto à sobrecarga de papel, Brown *et al.* (2005) argumentam que os efeitos positivos da autoeficácia e dos objetivos pessoais no desempenho estão dependentes das perceções dos indivíduos de que os seus recursos são os adequados para dar resposta às exigências dos seus papéis. Segundo os autores, um aumento das exigências de papel sem um aumento correspondente dos recursos pode resultar em desconexões entre a autoeficácia e o desempenho. Assim, eles propõem que os gestores devem resistir à tentação de impor uma carga de trabalho mais pesada aos empregados mais capazes, pois isso poderá negar as próprias vantagens que fazem dessas pessoas os empregados mais produtivos.

Um outro estudo (Matthews *et al.*, 2014) descobriu que quando as pessoas se sentem sobrecarregadas no trabalho elas transferem recursos (*e.g.* tempo, energia) do domínio da família para o domínio do trabalho, reduzindo assim a sobrecarga de trabalho. Porém, os

¹⁸ Tradução livre da autora. No original: “*Because of the nature and complexity of boundary-spanning roles, it is probably futile and perhaps counterproductive to expend resources on programs that eliminate role ambiguity.*”

¹⁹ Tradução livre da autora. No original: “*some role conflict may be desirable, as it seems to spur creativity.*”

autores advertem que, apesar dessa transferência de recursos ter benefícios no curto prazo, ela também acarreta prejuízos no curto prazo (um aumento do conflito trabalho-família) e pode não ser uma estratégia viável no longo prazo para lidar com a sobrecarga de papel. As descobertas deste estudo sugerem ainda que a sobrecarga de papel nas experiências trabalho-família é relativamente estável durante o período de um mês e que tal estabilidade é um indicador da importância das práticas e intervenções por parte da gestão para reduzir a sobrecarga de papel no trabalho. Neste sentido, os autores argumentam que os gestores devem ter expectativas realistas sobre aquilo que os empregados conseguem realizar durante as suas horas de trabalho. Mais ainda, as empresas devem promover uma cultura que apoie o equilíbrio trabalho-família, onde os empregados percebam que é aceitável dizer não a mais trabalho e onde as oportunidades de progressão na carreira dependam dos resultados e não de mais horas de trabalho.

Brown *et al.* (2005) sugerem ainda que os gestores podem, de uma forma prática, reduzir a sobrecarga de papel seguindo os seguintes passos: primeiro, os gestores devem estar alerta para sinais que indiquem que os empregados estão a sofrer com a sobrecarga de papel, cujos sintomas incluem o absentismo laboral, chegar tarde a compromissos, falhar prazos limite, estar propenso a erros ou incorrer numa notável mudança de aparência; segundo, ao identificar estes sintomas, os gestores podem falar diretamente com os empregados, uma vez que manter conversas regulares com estes acerca de assuntos relacionados com a carga de trabalho e ajudá-los a priorizar tarefas irá resultar num aumento de produtividade; terceiro, um planeamento cuidadoso de todas as atividades que uma pessoa precisa de realizar, incluindo tempo individual de qualidade, pode facilitar a produtividade ao mesmo tempo que reduz as perceções de sobrecarga de papel; quarto e último passo, reduzir o número de itens da lista de afazeres dos indivíduos, de forma a contemplar apenas as prioridades mais importantes, pode também ajudar a reduzir a sobrecarga de papel.

Por fim, é de realçar que a revisão da literatura revelou um número relativamente pequeno de estudos que se debruçam sobre a sobrecarga de papel, por comparação com a ambiguidade e o conflito de papel. De facto, a pesquisa sobre esse tema é tão reduzida que não foi encontrado nenhum estudo que relacionasse a sobrecarga de papel com a criatividade, apesar de Mumford e Simonton (1997: 5) terem referido que “nós precisamos

de estudos que examinem a influência do stress, particularmente da sobrecarga de papel, na criatividade e na inovação”²⁰

2.3. Personalidade

A palavra personalidade tem origem em *persona*, que era a máscara usada no teatro grego e romano para representar uma personagem (Gleitman, Fridlund, e Reisberg, 2014). Tal como no teatro, onde existem personagens muito diferentes umas das outras, também no mundo real existem pessoas muito diferentes umas das outras, diferentes no modo como se olham e julgam a si próprias e também nas suas perspetivas acerca do mundo e do futuro (Gleitman *et al.*, 2014).

Às diferenças nos modos de pensar, nos desejos e no comportamento dá-se o nome de padrões distintivos de personalidade (Gleitman *et al.*, 2014) e o conhecimento da sua existência está longe de ser uma descoberta recente. Como referem Gleitman *et al.* (2014: 911), as diferenças de personalidade, muito provavelmente, já são conhecidas desde os tempos pré-históricos:

Os homens de Cro-Magnons seguramente sabiam que os Cro-Magnons não eram todos iguais; gostavam provavelmente de alguns, não gostavam de outros e passavam parte do seu tempo cavaqueando sobre os Cro-Magnons da caverna do lado. Mas não é provável que o fizessem com plena consciência de si próprios, não é provável que tivessem ideias explícitas sobre as maneiras como as pessoas podem ser diferentes umas das outras.

Sobre as maneiras como as pessoas podem ser diferentes umas das outras, têm sido apresentadas pela psicologia diferentes abordagens explicativas que ajudam a compreender melhor este fenómeno. Segundo Gleitman *et al.* (2014), são de realçar a perspetiva dos traços, que tenta descrever a personalidade dos indivíduos através de um conjunto de atributos que existem dentro delas, que são estáveis e talvez inatos, isto é, os traços de personalidade; a perspetiva cognitivo-comportamental, por oposição à perspetiva dos traços, considera que a personalidade é demonstrada pelas ações humanas e que estas são, em grande medida, produzidas pela situação em que o indivíduo se

²⁰ Tradução livre da autora. No original: “We need studies examining the influence of stress, particularly role overload, on creativity and innovation.”

encontra ou que se encontrou no passado; a perspectiva psicodinâmica, que defende que as ações e pensamentos das pessoas derivam de pulsões inconscientes e que a essência de toda a personalidade humana é feita de pensamentos e desejos inconscientes profundamente recalcados; a perspectiva humanista, que considera o desenvolvimento da personalidade como um processo de crescimento, realçando a ideia de que as pessoas querem crescer de forma a realizar o seu potencial inerente; a perspectiva sociocultural, que considera que a personalidade pode também ser moldada pela cultura onde o indivíduo está inserido, procurando, desta forma, distinguir o que é universal na personalidade humana e o que é específico de cada cultura.

Hoje em dia, são muito poucos os estudiosos que consideram qualquer uma destas perspectivas de forma extremada, a grande maioria dos teóricos considera a personalidade humana como algo mais complexo do que aquilo que poderia ser descrito por apenas uma perspectiva (Gleitman *et al.*, 2014). No entanto, cada uma delas é válida, pois todas apresentam diferentes perspectivas sobre a mesma matéria (Gleitman *et al.*, 2014). De facto, alguns dos aspetos da personalidade são obviamente inatos (perspetiva dos traços), outros são aprendidos (perspetiva cognitivo-comportamental), alguns resultam de pulsões inconscientes (perspetiva psicodinâmica), enquanto que outros revelam a necessidade de crescimento (perspetiva humanista) e outros ainda podem estar limitados por uma determinada cultura (perspetiva sociocultural) (Gleitman *et al.*, 2014). A existir uma teoria unificada da personalidade, ela terá certamente de descrever todos estes aspetos da natureza humana (Gleitman *et al.*, 2014).

2.3.1. As dimensões da personalidade

Devido à existência de tantas perspectivas para analisar a personalidade a sua mensuração tornou-se muito diversa, existindo escalas com o mesmo nome para medir conceitos diferentes e escalas com nomes diferentes para medir conceitos muito semelhantes (John e Srivastava, 1999). Numa tentativa de encontrar uma linguagem comum, que pudesse ser “falada” por toda a comunidade científica, vários académicos (*e.g.* Cattell, 1943; Fiske, 1949; Norman, 1963; Tupes e Christal, 1992) desenvolveram modelos taxonómicos de traços de personalidade baseados no trabalho seminal de Allport e Odbert (1936). É de realçar o estudo de Norman (1963) que destacou cinco dimensões da personalidade,

frequentemente conhecidas como as “*Big Five*” (extroversão, amabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional (ou neuroticismo) e abertura à experiência), que, como referem Gosling, Rentfrow, e Swann (2003), têm um apoio generalizado e são o enquadramento mais utilizado como modelo de pesquisa da personalidade. As dimensões referidas não representam a visão de uma perspectiva teórica específica, mas sim resultam da análise de termos de linguagem natural utilizados pelas pessoas para se descreverem a si próprias e às outras (John e Srivastava, 1999). Apesar da sua grande aceitação por parte dos académicos da psicologia da personalidade, existe algum desacordo quanto à especificação precisa destas dimensões (ver Digman, 1990). Para os efeitos deste estudo serão utilizados os nomes das dimensões referidas anteriormente, que também são os usados na literatura revista (e.g. Barrick e Mount, 1991; Benet-Martínez e John, 1998; Digman, 1990).

Assim, as dimensões “*Big Five*” são descritas da seguinte forma:

A Extroversão refere-se à assertividade e dominância que cada indivíduo exhibe no contexto social (Kwang e Rodrigues, 2002), englobando traços relacionados com atividade, energia, dominância, sociabilidade, expressividade e emoções positivas (Benet-Martínez e John, 1998). Desta forma, pessoas mais extrovertidas tendem a comunicar mais com outras pessoas (Thoms, Moore, e Scott, 1996).

A Amabilidade refere-se ao afeto e cuidado depositado nas relações interpessoais (Kwang e Rodrigues, 2002) e engloba traços como o altruísmo, confiança, modéstia e sensibilidade (Benet-Martínez e John, 1998). Assim, pessoas com um nível elevado desta dimensão oferecem ajuda, aceitam sugestões, trabalham com outras pessoas para resolver problemas e levam em consideração as necessidades, motivações e ideias dos outros (Thoms *et al.*, 1996).

A Conscienciosidade refere-se à diligência e fiabilidade de um indivíduo ao executar determinada tarefa (Kwang e Rodrigues, 2002), englobando traços como a confiabilidade, realização, orientação e perseverança (Thoms *et al.*, 1996). Uma pessoa com uma elevada conscienciosidade é organizada, com recursos, prefere a ordem, pensa antes de agir e considera-se responsável pelos seus atos (Hough, Eaton, Dunnette, Kamp, e McCloy, 1990).

A Estabilidade Emocional (ou Neuroticismo) refere-se às diferenças entre indivíduos na forma como experienciam o stress e a ansiedade (Kwang e Rodrigues, 2002), englobando traços como a ansiedade, autoconfiança, pessimismo e autoconsciência (Thoms *et al.*, 1996). Uma pessoa emocionalmente estável é geralmente calma, com um humor moderado e não é demasiadamente perturbada por situações stressantes (Hough *et al.*, 1990).

A Abertura à Experiência refere-se à tendência de perseguir novas experiências na vida (Kwang e Rodrigues, 2002) e engloba traços como o ser-se imaginativo, culto, curioso, original, inteligente e artisticamente sensível (Barrick e Mount, 1991). Assim, uma pessoa com uma elevada abertura à experiência será mais tolerante à ambiguidade (Thoms *et al.*, 1996).

Neste sentido, a proposta subjacente é a de que a personalidade humana pode ser descrita nos termos de cinco dimensões, da mesma forma que a dimensão física pode ser descrita nos termos de três: largura, comprimento e altura (Gleitman *et al.*, 2014). Porém, é de realçar que as dimensões *Big Five* não implicam que as diferenças de personalidade se resumam a apenas cinco traços, elas representam a personalidade no nível mais amplo de abstração e cada dimensão inclui um grande número de características de personalidade mais específicas (Costa e McCrae, 1995). Assim, uma descrição da personalidade segundo as cinco dimensões permite uma variedade infinita de personalidades diferentes e a sua descrição revelará muitas coisas sobre as características de qualquer pessoa (Gleitman *et al.*, 2014).

Apesar de haver um amplo consenso quanto às dimensões *Big Five* da personalidade, existe também a consciência de que o modelo tem as suas limitações (ver revisões de Benet-Martinez, 1997; Benet e Waller, 1995; Block, 1995; John e Robins, 1994; McAdams, 1992). McCrae e John (1992: 177) resumizam as limitações da seguinte forma:

Existem disputas entre os defensores do *Big Five* acerca da melhor interpretação dos fatores; certamente existem distinções importantes que devem ser feitas ao

nível dos traços mais moleculares que definem os fatores; e é possível que existam outras dimensões básicas da personalidade²¹.

Não obstante, as dimensões *Big Five* revelaram associações teoricamente significativas com importantes consequências na vida, como o desempenho no trabalho e na escola (e.g. Barrick e Mount, 1991; John, Caspi, Robins, Moffitt, e Stouthamer-Loeber, 1994), o bem-estar (e.g. Costa e McCrae, 1980; Sun, Kaufman, e Smillie, 2018), a delinquência (e.g. John *et al.*, 1994), aspetos de psicopatologia (e.g. Widiger e Trull, 1992) e a criatividade (e.g. Coelho *et al.*, 2016; Feist, 1998; Raja e Johns, 2010).

2.3.2. Personalidade e criatividade

Como já foi referido anteriormente, a personalidade é um dos fatores que pode influenciar a criatividade. De facto ambos os conceitos estão relacionados, como realça Feist (1998), tanto a literatura sobre a personalidade como sobre a criatividade partilham algo comum, o ênfase na singularidade dos indivíduos. Isto porque, como a psicologia da personalidade estuda a medida em que os indivíduos são diferentes uns dos outros, não é de estranhar que os teóricos da personalidade desde cedo virassem a sua atenção para pessoas criativas, cujas características mais salientes são a sua individualidade e singularidade (Feist, 1998). Como evidencia Woodman (1981), quase todos os psicólogos da personalidade do século 20 abordaram o tópico da criatividade: Freud, Jung, Rank, Fromm, Maslow, Rogers, May, Kelly, Cattell, Eysenck e Skinner.

Relativamente à singularidade dos indivíduos, Feist (1998) refere que ambas as disciplinas se focam na consistência e estabilidade (ou falta delas) dessa mesma singularidade e que, assim, é possível argumentar que o comportamento criativo consistente pode servir de base para estudar a personalidade. Neste sentido, Barron e Harrington (1981: 453) referem a emergência de um conjunto de características de personalidade que estão correlacionadas com o sucesso criativo. Nas suas palavras:

O trabalho empírico desenvolvido nos últimos 15 anos sobre as características de personalidade das pessoas criativas trouxe algumas surpresas. De uma forma

²¹ Tradução livre da autora. No original: “*There are disputes among five-factorists about the best interpretation of the factors; there are certainly important distinctions to be made at the level of the more molecular traits that define the factors; and it is possible that there are other basic dimensions of personality.*”

geral, um conjunto relativamente estável de características fundamentais (e.g. alta valorização das qualidades estéticas na experiência, interesses alargados, atração para a complexidade, energia elevada, independência de julgamento, autonomia, intuição, autoconfiança, capacidade para resolver antinomias ou para acomodar características aparentemente opostas ou conflituosas no seu próprio autoconceito e, finalmente, uma forte percepção de si próprio como “criativo”) continuou a emergir como estando correlacionado com a atividade e sucesso criativo em vários domínios.²²

Mais especificamente no domínio das organizações têm surgido vários estudos que têm relacionado a personalidade com a criatividade (e.g. Baer e Oldham, 2006; Buchanan, 1998; Coelho *et al.*, 2016; Raja e Johns, 2010; Scratchley e Hakstian, 2001). Por exemplo, Buchanan (1998), na sua tese de doutoramento, concluiu que grupos de trabalho com um padrão ótimo de personalidade (isto é, com níveis moderados de extroversão, níveis elevados de abertura à experiência e níveis elevados de conscienciosidade) tinham um melhor desempenho do que grupos com outros padrões de personalidade, em termos de quantidade de ideias criativas geradas e no nível médio de criatividade. Outra descoberta relevante foi a de Baer e Oldham (2006), que descobriram que existe uma relação em forma de U invertido entre a pressão de tempo criativo experienciada²³ e a criatividade quando a relação é moderada pela abertura à experiência em conjugação com o apoio dado à criatividade. Finalmente, a pesquisa de Raja e Johns (2010) descobriu que o neuroticismo tem uma forte relação negativa com a criatividade quando o “*job scope*” é elevado e que um elevado “*job scope*” impede a relação entre extroversão e criatividade.

²² Tradução livre da autora. No original: “*The empirical work of the past 15 years on the personality characteristics of creative people brought few surprises. In general, a fairly stable set of core characteristics (e.g. high valuation of esthetic qualities in experience, broad interests, attraction to complexity, high energy, independence of judgement, autonomy, intuition, self-confidence, ability to resolve antinomies or to accommodate apparently opposite of conflicting traits in one’s self-concept, and, finally, a firm sense of self as “creative”) continued to emerge as correlates of creative achievement and activity in many domains.*”

²³ A pressão de tempo criativo experienciada pode ser entendida como “a medida em que os empregados sentem que não têm tempo suficiente para desenvolver ideias criativas no trabalho” (Baer e Oldham, 2006: 963). Tradução livre da autora. No original: “*the extent to which employees feel they have insufficient time to develop creative ideas at work.*”

2.4. Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os conceitos envolvidos neste trabalho – criatividade, stress de papel e personalidade. Para entender o conceito da criatividade foi feita uma abordagem evolutiva desde a sua origem histórica até às atuais definições no contexto organizacional. Foram também revistos os conceitos de stress de papel e personalidade, com as suas respetivas dimensões, onde se constataram as principais áreas de consenso e pontos de desacordo entre os investigadores.

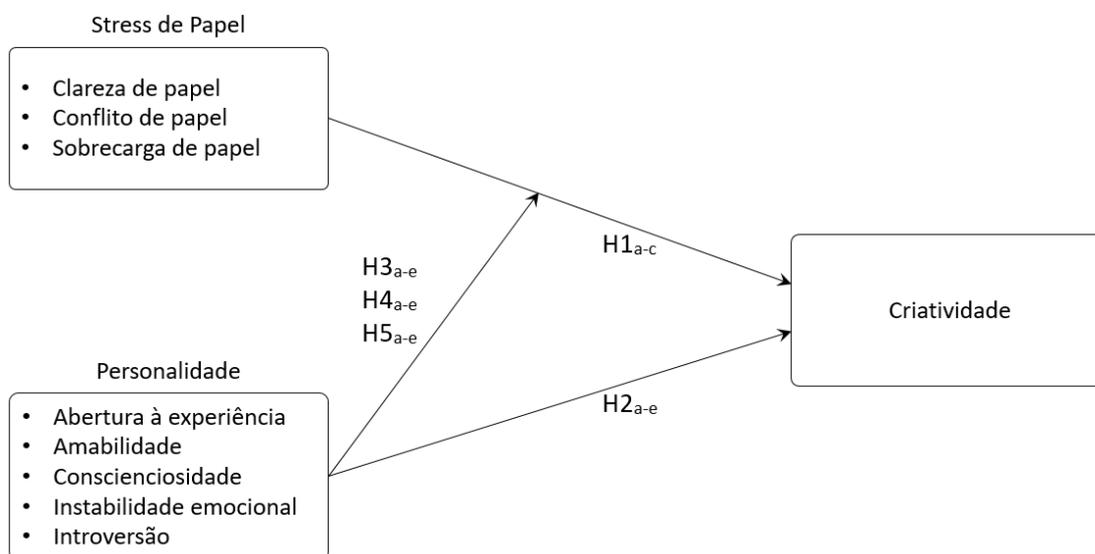
3. QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se, primeiramente, o modelo de investigação proposto neste estudo com a respetiva formulação das hipóteses. De seguida, será abordada a construção do questionário, incluindo a caracterização das variáveis utilizadas. No ponto seguinte, será descrito o método de recolha dos dados e feita uma descrição da amostra obtida. Por fim, com base nos dados recolhidos, será feita uma análise para validar as escalas e serão apresentadas as variáveis finais utilizadas neste estudo.

3.1. Modelo de investigação

Baseado nas recomendações de Shalley *et al.* (2004) para se investigarem novas características contextuais e mecanismos de mediação e de moderação que afetam a criatividade dos empregados, o modelo apresentado na Figura 3 propõe a existência de relações diretas de um conjunto de características contextuais (stress de papel) e da personalidade com a criatividade, bem como um efeito moderador da personalidade na relação entre o stress de papel e a criatividade. Dados os resultados conflitantes que a literatura apresenta relativamente ao stress de papel, este trabalho propõe que os efeitos do stress na criatividade podem depender da personalidade. Esta perspetiva encontra suporte na literatura da criatividade, que aponta para a interação entre características contextuais e pessoais.

Figura 3 – Modelo da influência do stress de papel e da personalidade na criatividade



Fonte: Elaboração própria

Deste modelo resultam três conjuntos de hipóteses de investigação. O primeiro (H1_{a-c}) é composto por três hipóteses que dizem respeito à relação direta das três facetas do stress de papel com a criatividade. O segundo (H2_{a-e}) comporta cinco hipóteses e refere-se à relação direta entre as cinco dimensões da personalidade e a criatividade. Por fim, o terceiro (H3_{a-e}, H4_{a-e} e H5_{a-e}) refere-se ao papel moderador das cinco dimensões da personalidade na relação de cada uma das facetas do stress de papel com a criatividade, sendo composto por três hipóteses.

3.2. Formulação das hipóteses

Uma vez que as dimensões do stress de papel têm com frequência apresentados efeitos contraditórios na criatividade, neste trabalho parte-se do efeito mais comumente considerado. De acordo com a literatura revista, a ambiguidade de papel ocorre quando não existe a informação necessária para desempenhar um dado papel organizacional. Ao estarem expostos à ambiguidade, os empregados não têm a certeza das tarefas que necessitam de realizar e do grau de liberdade que têm para desempenhar as suas

atividades (Coelho *et al.*, 2011). Mais ainda, os mesmos autores argumentam que os empregados ficam com uma fraca noção de como é que os seus trabalhos se relacionam, entre outras coisas, com os objetivos gerais da empresa, fazendo com que seja difícil concentrarem-se na natureza interna das suas tarefas. Esta dispersão da atenção dos empregados pode fazer com que estes abandonem iniciativas criativas (Ford, 1996) (por exemplo, por despenderem recursos cognitivos para tentar reduzir a ambiguidade), o que resulta num impacto negativo na criatividade. Uma vez que a clareza de papel é o oposto da ambiguidade de papel e a escala utilizada mede a clareza de papel, é proposta a seguinte hipótese:

H1a: Existe uma relação positiva entre a clareza de papel e a criatividade.

O conflito de papel refere-se ao grau de incompatibilidade percebida entre as expectativas de dois ou mais emissores de papel como, por exemplo, entre as ordens diretas de um superior e as exigências dos subalternos. Kahn *et al.* (1964) argumentaram que a presença de conflito de papel no ambiente social de uma pessoa tende a produzir conflitos motivacionais internos, podendo resultar nas mais variadas formas de instabilidade emocional. Por sua vez, Amabile (1983, 1996) sugere que a motivação intrínseca é um dos pilares essenciais para a criatividade e, assim sendo, pode-se admitir que um impacto negativo na motivação de uma pessoa irá levar a uma diminuição dos seus níveis de criatividade. No entanto, evidências empíricas recentes revelam um impacto positivo do conflito de papel na criatividade (e.g. Coelho *et al.*, 2011; Tang e Chang, 2010; Usman e Xiao, 2017). De facto, já em 1964, Kahn *et al.* admitiam a possibilidade de alguns conflitos poderem ser essenciais, na medida em que contribuem para o desenvolvimento de seres humanos maduros e competentes. Neste sentido é proposta a seguinte hipótese:

H1b: Existe uma relação positiva entre o conflito de papel e a criatividade.

A sobrecarga de papel é o construto do stress de papel que menos tem recebido atenção na literatura, sendo que a sua relação com a criatividade não foi possível de ser verificada em pesquisas anteriores. No entanto, alguma evidência empírica relaciona uma forma de sobrecarga com a criatividade – a pressão de tempo a que os empregados estão sujeitos

num dia de trabalho (e.g. Amabile, Mueller, Simpson, Hadley, Kramer, e Fleming 2002; Andrews e Smith, 1996). Estas evidências são sugeridas na literatura da criatividade (Redmond, Mumford, e Teach, 1993; Reiter-Palmon e Illies, 2004; Reiter-Palmon, Mumford, O'Connor Boes, e Runco, 1997), onde se propõe a necessidade de tempo para se alcançarem resultados criativos. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

H1c: Existe uma relação negativa entre a sobrecarga de papel e a criatividade.

A abertura à experiência é o fator do *Big Five* mais consistentemente relacionado com a criatividade (Hughes *et al.*, 2013). De facto, a revisão da literatura evidencia que os adjetivos usados para definir a abertura à experiência são os mais próximos à caracterização da pessoa criativa de Barron e Harrington (1981). Mais ainda, Feist (1998) refere que pessoas “abertas”, por serem recetivas a diferentes perspetivas, ideias e situações, têm à sua disposição uma grande variedade de pensamentos, sentimentos e estratégias de resolução de problemas que podem levá-las a obter ideias novas e uteis. Neste sentido, é proposta a seguinte hipótese:

H2a: Existe uma relação positiva entre a abertura à experiência e a criatividade.

Digman (1990: 422) descreve a amabilidade como sendo a dimensão “que parece envolver os aspetos mais humanos da humanidade”²⁴ e, segundo McCrae e Costa (2003: 50), “os indivíduos amáveis são dóceis e deferentes perante os outros ao invés de forçar agressivamente os seus próprios objetivos”²⁵. Assim sendo, não existe nenhuma razão para pensar que os indivíduos criativos não possam ser boas pessoas. No entanto, alguns dos traços da pessoa criativa descrita por Feist (1998) são a dominância, a hostilidade e a impulsividade, o que leva a propor a seguinte hipótese:

H2b: Existe uma relação negativa entre a amabilidade e a criatividade.

²⁴ Tradução livre da autora. No original: “that appears to involve the more humane aspects of humanity”

²⁵ Tradução livre da autora. No original: “Agreeable individuals are meek, deferring to others rather than aggressively pushing for their own ends.”

O indivíduo consciencioso é descrito como sendo organizado, cuidadoso, preciso e capaz de se autodisciplinar (Brown, Mowen, Donavan, e Licata, 2002; McCrae e Costa, 1987). Na meta-análise conduzida por Feist (1998), o autor descobriu uma relação negativa entre a conscienciosidade e a criatividade, tanto entre artistas como entre cientistas. No entanto, Coelho *et al.* (2016) descobriram que num ambiente de serviços essa relação tem um sinal contrário. Os autores argumentam que, num ambiente de serviços, os empregados de contacto têm de encontrar soluções originais para as necessidades dos clientes num curto espaço de tempo e que essa criatividade vem do esforço de empregados conscienciosos (Coelho *et al.*, 2016). Isto porque, recorrendo ao seu conhecimento e experiências anteriores, “um empregado meticuloso será capaz de conceber uma gama mais variada e sistemática de diferentes combinações de ideias existentes para servir os clientes num curto espaço de tempo, resultando no aparecimento de novas ideias”²⁶ (Coelho *et al.*, 2016: 20). Como o presente estudo se foca em empregados de contacto, é proposta a seguinte hipótese:

H2c: Existe uma relação positiva entre a conscienciosidade e a criatividade.

A estabilidade emocional é usualmente estudada a partir do seu extremo oposto, a instabilidade emocional (ou neuroticismo) (McCrae e Costa, 2003), sendo que um indivíduo com níveis elevados de neuroticismo é usualmente descrito com termos como “preocupado, inseguro, autoconsciente e temperamental”²⁷ (McCrae e Costa, 1987: 86). A pesquisa empírica revela algumas relações, ainda que pouco consistentes, entre o neuroticismo e a criatividade (Feist, 1998; Furnham e Bachtar, 2008; Furnham, Crump, Batey, e Chamorro-Premuzic, 2009). Por um lado, Feist (1998) descobriu que os artistas eram melhor caracterizados, entre outras características, pela sua instabilidade emocional, ao passo que essa já não se revelava ser uma característica diferenciadora dos cientistas. Já Furnham *et al.* (2009) descobriram que pessoas emocionalmente estáveis apresentavam níveis mais elevados de criatividade. Num contexto de serviços, a criatividade exige uma boa relação interpessoal entre empregados e clientes (Coelho *et al.*, 2016) e, neste sentido,

²⁶ Tradução livre da autora. No original: “a meticulous employee would be able to devise and screen a more systematic and varied range of different combinations of existing ideas for serving customers in a limited time span, as a result of which new ideas are likely to emerge.”

²⁷ Tradução livre da autora. No original: “worrying, insecure, self-conscious, and temperamental.”

Brown *et al.* (2002) descobriram que a instabilidade emocional influencia negativamente a orientação para o cliente por parte dos empregados, pois essa instabilidade pode resultar numa inconstância do desejo de servir os clientes e ir ao encontro das suas necessidades. Assim, é formulada a seguinte hipótese:

H2d: Existe uma relação negativa entre a instabilidade emocional e a criatividade.

Feist (1998) refere a introversão como um dos traços de personalidade da pessoa criativa, tanto nas artes como na ciência. Segundo o autor, “para ser criativa, uma pessoa tem de ser capaz de passar tempo sozinha e afastada dos outros”²⁸ (Feist, 1998: 300). No entanto, para ser considerada criativa, uma ideia tem que ser comunicada aos outros, julgada e aceite por estes (Amabile, 2013; Csikszentmihalyi, 2006). Assim, Feist (1998) reconhece um paradoxo ao admitir que os indivíduos mais criativos preferem estar afastados de outras pessoas e que, ao mesmo tempo, são exemplares ao expressar as suas ideias de forma a que os outros as compreendam e apreciem. Neste contexto, a pesquisa empírica tem revelado uma relação negativa entre a introversão e a criatividade (e.g. Furnham e Bachtiar, 2008; Furnham, Batey, Anand, e Manfield, 2008; Furnham *et al.*, 2009; Hughes *et al.*, 2013; King, Walker, e Broyles, 1996). Assim, é formulada a seguinte hipótese:

H2e: Existe uma relação negativa entre a introversão e a criatividade.

De acordo com a literatura revista, as interações pessoa-contexto têm um papel relevante nos níveis de criatividade dos empregados (e.g. George e Zhou, 2001; Oldham e Cummings, 1996). Estes resultados estão em linha com as teorias da psicologia interacionista (Woodman *et al.*, 1993) que evidenciam um “casamento” entre características contextuais e características pessoais, resultando assim em níveis mais elevados de criatividade. Considerando os resultados algo contraditórios que a literatura apresenta quanto aos efeitos do stress de papel na criatividade, avança-se neste trabalho que tal se poderá dever às características de personalidade de cada indivíduo sujeito ao stress de papel. Neste sentido, são propostas as seguintes hipóteses:

²⁸ Tradução livre da autora. No original: “To be creative, one must be able to spend time alone and away from others.”

H3: As dimensões da personalidade (a) abertura à experiência, (b) amabilidade, (c) conscienciosidade, (d) instabilidade emocional e (e) introversão moderam a relação entre a clareza de papel e a criatividade.

H4: As dimensões da personalidade (a) abertura à experiência, (b) amabilidade, (c) conscienciosidade, (d) instabilidade emocional e (e) introversão moderam a relação entre o conflito de papel e a criatividade.

H5: As dimensões da personalidade (a) abertura à experiência, (b) amabilidade, (c) conscienciosidade, (d) instabilidade emocional e (e) introversão moderam a relação entre a sobrecarga de papel e a criatividade.

3.3. Metodologia

Uma vez apresentado o modelo de investigação proposto e a respetiva formulação das hipóteses, neste ponto será descrita a metodologia utilizada para a recolha dos dados com vista à sua posterior análise.

De uma forma geral, a investigação em marketing pode assumir uma metodologia quantitativa ou qualitativa. Malhotra (2010) refere que a pesquisa qualitativa esclarece um fenómeno e providencia pistas para a sua investigação, enquanto que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar-lhes alguma forma de análise estatística.

Como este estudo pretende analisar os efeitos da personalidade e do stress de papel na criatividade, fenómenos já bem definidos e com escalas empiricamente testadas para os medir, uma metodologia quantitativa será a mais adequada para alcançar o objetivo proposto. Neste sentido, a técnica escolhida foi o inquérito por questionário por permitir uma recolha de dados de forma sistematizada, por ser de simples aplicação e posterior análise estatística e, ainda, por permitir quantificar um grande número de variáveis (Malhotra, 2010; Quivy e Van Campenhoudt, 2017). O inquérito por questionário é o método mais comum para a recolha de dados na pesquisa em marketing (Malhotra, 2010) e, à semelhança do presente estudo, pesquisas anteriores sobre a criatividade também recorreram a este método (e.g. Chen, Shih, e Yeh, 2011; Coelho e Augusto, 2010; Coelho *et al.*, 2011; Geng *et al.*, 2014; George e Zhou, 2001; Sousa e Coelho, 2011).

3.3.1. Escolha da amostra e elaboração do questionário

De forma a obter os dados necessários para posteriormente testar as hipóteses formuladas, optou-se por distribuir os questionários junto de professores, na zona de Coimbra, desde o 2º ciclo do ensino básico até ao ensino secundário. A escolha recaiu sobre professores pois são empregados de contacto, o objeto deste estudo, e porque a zona de Coimbra possui vários agrupamentos escolares, o que permitiria uma quantidade amostral estatisticamente relevante.

Relativamente à construção do questionário, recorreu-se a escalas existentes na literatura cuja validade empírica já foi comprovada para medir a criatividade, os três tipos de stress de papel e as cinco dimensões da personalidade. A utilização de escalas deriva do facto de que estas variáveis não podem ser observadas diretamente – variáveis latentes –, tendo que ser investigadas a partir de um conjunto de outras variáveis que possam ser observadas (Pestana e Gageiro, 2008). Assim, cada uma das variáveis em estudo resultou de uma combinação de várias perguntas presentes no questionário (ver Anexo 1 – Questionário), cujas respostas possíveis eram limitadas a uma escala Likert de 5 pontos que reflete o grau de concordância ou discordância com as afirmações dadas, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Não concordo nem discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo totalmente”.

Uma vez que os respondentes deste estudo são portugueses, foi realizada uma tradução das escalas para a língua portuguesa. De salientar que as escalas foram pré-testadas antes da distribuição do questionário.

Criatividade

Para medir a criatividade, variável dependente deste estudo, foi utilizada uma escala de 9 itens adaptada dos trabalhos de Lages e Piercy (2012) e de Wang e Netemeyer (2004), sendo composta pelas seguintes questões:

- Eu com frequência sou criativo(a) ao lidar com os alunos.
- Eu desempenho as minhas tarefas de lecionação de forma criativa.
- Eu apresento ideias novas e úteis para responder às necessidades dos alunos.

- Eu desenvolvo soluções originais e práticas quando os alunos me apresentam problemas novos.
- Com frequência tenho ideias novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.
- Eu com frequência tenho ideias novas e úteis sobre como envolver os alunos.
- Eu faço sugestões construtivas para melhorar o ensino que a escola presta aos alunos.
- Eu discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos alunos.
- Eu sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho nesta escola.

Stress de papel

As escalas utilizadas nas três dimensões do stress de papel foram adaptadas dos trabalhos de Rizzo *et al.* (1970) e de House (1980).

Ambiguidade de papel

Para medir a ambiguidade de papel foi utilizada uma escala composta por 6 itens que refletem o oposto, a clareza de papel:

- Eu sei exatamente a autoridade que tenho no meu trabalho.
- Existem objetivos claros e metas planeadas para o meu trabalho.
- Tenho indicações claras sobre o que deve ser feito no meu trabalho.
- Eu sinto que tenho dividido corretamente o tempo de trabalho pelas diferentes tarefas.
- Eu sei exatamente o que é esperado de mim neste trabalho.
- Eu sei quais são as minhas responsabilidades no meu trabalho.

Conflito de papel

A escala utilizada para medir o conflito de papel é composta por 8 itens:

- Há coisas que tenho de fazer no meu trabalho que deveriam ser feitas de forma diferente.
- Eu por vezes recebo tarefas/responsabilidades sem ter o apoio suficiente para as executar.
- Por vezes dava jeito quebrar algumas regras da escola para fazer bem algumas tarefas.
- Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que atuam de forma bastante diferente.
- Eu recebo tarefas sem ter os recursos adequados para executá-las.
- Com frequência eu faço coisas no meu trabalho que são aceites por uma pessoa e depois criticadas/rejeitadas por outra.
- Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas.
- Algumas das coisas que tenho que fazer no meu trabalho eram desnecessárias.

Sobrecarga de papel

A sobrecarga de papel foi medida através de uma escala de 8 itens:

- Eu sinto-me pressionado(a) para trabalhar muitas horas.
- Tenho muitas tarefas a fazer no trabalho e pouco tempo para as realizar.
- Eu tenho que trabalhar muito rapidamente.
- Eu tenho que trabalhar muito intensamente.
- Por ter muito trabalho por vezes tenho que negligenciar certas tarefas do trabalho.
- Diferentes grupos/departamentos nesta escola exigem-me coisas que são difíceis de combinar.
- Eu não consigo ter as pausas suficientes durante o dia de trabalho.
- As exigências que enfrento no trabalho não são realistas para o tempo disponível.

Personalidade

As escalas utilizadas nas cinco dimensões da personalidade foram todas adaptadas dos trabalhos de Brown *et al.* (2002) e Mowen e Spears (1999).

Abertura à experiência

A escala utilizada para medir a abertura à experiência é composta por 6 itens:

- Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa.
- Eu sou mais original do que as outras pessoas.
- Eu sou imaginativo(a).
- Eu encontro soluções originais para os problemas.
- Eu sou apreciador(a) de arte/experiências estéticas.
- Eu interessamo-me por assuntos muito diversos.

Amabilidade

A amabilidade foi medida recorrendo a uma escala de 3 itens:

- Eu sou amável para com as outras pessoas.
- Eu sou simpático(a).
- Eu sou atencioso(a) para com os outros.

Conscienciosidade

Para medir a conscienciosidade foi utilizada uma escala de 5 itens:

- Eu sou uma pessoa metódica.
- Eu sou uma pessoa organizada.
- Eu sou uma pessoa eficiente.
- Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa.
- Eu sou uma pessoa cuidadosa.

Instabilidade emocional

Para medir a instabilidade emocional foi utilizada uma escala de 5 itens:

- Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras.

- Eu sou uma pessoa muito instável.
- Eu sou invejoso(a).
- As minhas emoções ora sobem, ora descem.
- Eu sou mais irritável do que as outras pessoas.

Introversão

A introversão foi medida através de uma escala de 3 itens:

- Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras.
- Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas.
- Eu sou uma pessoa reservada/tímida.

Por fim, foram também incluídas variáveis demográficas de forma a caracterizar a amostra obtida, nomeadamente:

- Idade
- Sexo
- Número de anos de docência
- Número de anos de docência na escola
- Nível de ensino lecionado
- Situação contratual

3.3.2. Recolha de dados e caracterização da amostra

Uma vez contruído o questionário, foram contactados os vários agrupamentos escolares da zona de Coimbra, primeiramente por telefone, seguindo-se o envio de um correio eletrónico a formalizar o pedido. Daqui resultou um total de 11 escolas que aceitaram colaborar no estudo, tendo sido distribuídos 794 questionários. Estes foram disponibilizados, em papel, aos professores de cada escola que, uma vez tendo respondido, os depositaram numa urna selada deixada para o efeito. Este processo teve uma duração aproximada de dois meses. De referir ainda que cada questionário fazia-se acompanhar de uma nota introdutória (ver Anexo 2 – Nota introdutória) que apresentava sucintamente o

âmbito do estudo, a forma de preencher o questionário e os membros da investigação. Este procedimento de obtenção da amostra trata-se de um amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que uma amostragem aleatória, apesar de preferível, acarretaria custos inoportáveis de tempo e outros recursos (Malhotra, 2010).

Dos 794 questionários distribuídos, foram recolhidos 194 preenchidos, que correspondem a 24,4% do total de questionários distribuídos. Do conjunto de questionários preenchidos, verificou-se que alguns apresentavam falhas no seu preenchimento, pelo que se optou por excluí-los, resultando assim num total de 189 questionários válidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 23,8%. Estudos anteriores, sobre criatividade e empregados de contacto, que utilizaram inquéritos por questionário obtiveram um número de respostas válidas semelhante, com uma média de cerca de 200 (e.g. Coelho *et al.*, 2016; Farmer *et al.*, 2003; Ganesan e Weitz, 1996; Tsai e Lee, 2014).

As tabelas seguintes revelam as características demográficas e profissionais da amostra obtida. A análise dos dados foi feita através do programa informático IBM SPSS Statistics, versão 25.

Como é possível observar na Tabela 1, das 187 respostas válidas obtidas a maioria era do sexo feminino (75,94%), sendo que duas pessoas não responderam a esta questão.

Tabela 1 – Sexo

	Sexo	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Masculino	45	23,81	24,06	24,06
	Feminino	142	75,13	75,94	100
	Total	187	98,94	100	
Não respondido		2	1,06		
Total		189	100		

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às idades da amostra verificaram-se 184 respostas válidas, sendo a sua média 51,86 anos e desvio padrão 7,89 anos. A Tabela 2 revela que a maioria da amostra tinha uma idade mais próxima da idade da reforma do que daquela do início da carreira docente, pois 63,58% dos respondentes tinham 50 ou mais anos. De referir ainda que a pessoa mais nova tinha 30 anos e a mais velha 66.

Tabela 2 – Distribuição etária

	Distribuição etária	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Menos de 35 anos	3	1,59	1,63	1,63
	35 – 39 anos	11	5,82	5,98	7,61
	40 – 44 anos	19	10,05	10,33	17,94
	45 – 49 anos	34	17,99	18,48	36,42
	50 – 54 anos	40	21,16	21,74	58,16
	55 – 59 anos	43	22,75	23,37	81,53
	60 – 64 anos	32	16,93	17,39	98,92
	65 ou mais anos	2	1,06	1,09	100
	Total	184	97,35	100	
Não respondido		5	2,65		
Total		189	100		

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3 mostra a situação contratual dos respondentes, verificando-se que a maioria pertencia aos quadros de uma determinada escola ou agrupamento (72,73% das 187 respostas válidas).

Tabela 3 – Situação contratual

	Situação contratual	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Professor do quadro da escola / agrupamento	136	71,96	72,73	72,73
	Professor contratado	29	15,34	15,51	88,24
	Professor de quadro de zona pedagógica	22	11,64	11,76	100
	Total	187	98,94	100	
Não respondido		2	1,06		
Total		189	100		

Fonte: Elaboração própria

A questão relativa ao nível de ensino lecionado era de resposta múltipla pois os professores poderiam dar aulas a mais do que um ciclo de estudos. Na Tabela 4 verifica-se que cinco docentes não responderam a esta pergunta e que o 3º ciclo do ensino básico é o nível de ensino que conta com mais professores desta amostra (59,24%).

Tabela 4 – Nível de ensino lecionado

	Nível de ensino	Respostas		% Válida
		Frequência	%	
Respostas	2º Ciclo ensino básico	39	16,60	21,20
	3º Ciclo ensino básico	109	46,38	59,24
	Ensino secundário	87	37,02	47,28
	Total	235	100	
Total válido		184		127,72
Não respondido		5		
Total		189		

Fonte: Elaboração própria

Por fim, as Tabela 5 e Tabela 6 mostram o tempo de carreira docente dos professores da amostra e o tempo que estes exercem funções na atual escola, respetivamente.

Tabela 5 – Anos de docência

	Anos de docência	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Menos de 10 anos	3	1,59	1,61	1,61
	10 – 14 anos	10	5,29	5,38	6,99
	15 – 19 anos	18	9,52	9,68	16,67
	20 – 24 anos	28	14,81	15,05	31,72
	25 – 29 anos	38	20,11	20,43	52,15
	30 – 34 anos	47	24,87	25,27	77,42
	35 – 39 anos	32	16,93	17,20	94,62
	40 ou mais anos	10	5,29	5,38	100
	Total	186	98,41	100	
Não respondido		3	1,59		
Total		189	100		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 – Anos de docência na escola atual

	Anos de docência na escola atual	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Menos de 5 anos	81	42,86	44,26	44,26
	5 – 9 anos	28	14,81	15,30	59,56
	10 – 14 anos	22	11,64	12,02	71,58
	15 – 19 anos	7	3,70	3,83	75,41
	20 – 24 anos	22	11,64	12,02	87,43
	25 – 29 anos	17	8,99	9,29	96,72
	30 ou mais anos	6	3,17	3,28	100

	Total	183	96,83	100
Não respondido		6	3,17	
Total		189	100	

Fonte: Elaboração própria

Consegue-se verificar que, dos 186 docentes que responderam à pergunta, 68,28% dá aulas à 25 ou mais anos. Relativamente à permanência na escola atual, verifica-se que, das 183 respostas obtidas a esta questão, a maioria dá aulas na atual escola à nove ou menos anos, sendo que uma percentagem elevada da amostra (44,26%) dá aulas na escola atual à menos de cinco anos.

3.3.3. Análise da validade das escalas

Conforme referido anteriormente, o objetivo da utilização das escalas é o de medir variáveis que não são diretamente observáveis. Assim, para perceber se as escalas utilizadas mediram, de facto, as variáveis pretendidas recorreu-se a uma análise estatística que, para além de analisar as correlações entre os vários itens de cada escala, verifica se todos os itens de cada escala apontam para uma mesma dimensão – a análise fatorial – e ainda a análise da consistência interna das escalas (Pestana e Gageiro, 2008).

Antes de se recorrer a esta análise, verificou-se que existia um número residual de valores em falta (0,18%) em alguns dos itens, pelo que se procedeu à sua substituição pelo valor da média de cada item respetivo.

Posteriormente, para cada escala com seis ou mais itens, foi adotado um parcelamento da escala. Existe atualmente um debate acerca dos prós e contras do parcelamento (ver Little, Cunningham, Shahar, e Widaman, 2002), no entanto o procedimento é aqui utilizado, pois permite reduzir o número de dimensões obtidas em escalas com um elevado número de itens (Little *et al.*, 2002). Little, Rhemtulla, Gibson, e Schoemann (2013) salientam que uma variável medida por parcelas estará mais próxima do verdadeiro centroide da variável latente. Outras vantagens do parcelamento incluem, por exemplo, menores problemas com *cross-loadings* e maior consistência (Coffman e MacCallum, 2005; Little *et al.*, 2002, 2013). Nos casos referidos, as parcelas foram criadas juntando aleatoriamente dois ou três

dos itens da escala e o seu valor foi obtido através da média desses itens. Este procedimento foi aplicado apenas a escalas com seis ou mais itens pois, de acordo com Kline (2011), é desejável que cada escala tenha pelo menos três itens.

De seguida verificou-se a existência de uma ou mais dimensões (fatores) em cada uma das escalas através da análise fatorial, isto é, tentou-se perceber se todos os itens de uma mesma escala estariam, ou não, a medir o mesmo conceito. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), para se poder aplicar a análise fatorial é necessário que os itens possuam correlações entre si, pois se não existirem é pouco provável que partilhem fatores comuns. Neste sentido, os autores sugerem o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett para aferir a qualidade das correlações entre os itens de uma escala. O teste KMO devolve um valor entre 0 e 1, sendo que valores próximos de 1 indicam correlações fortes e valores próximos de 0 indicam que a análise fatorial pode não ser boa ideia, pois as correlações entre os itens são fracas (Pestana e Gageiro, 2008). O teste de Bartlett confronta a hipótese nula de que a matriz de correlações é a matriz identidade com a hipótese alternativa de que o mesmo não se verifica (Pestana e Gageiro, 2008). Assim, a análise fatorial foi aplicada a cada uma das escalas através do método das componentes principais com uma rotação ortogonal Varimax.

Por fim verificou-se a consistência interna²⁹ de cada uma das escalas, constatando o seu valor do *Alpha* de Cronbach e as correlações dos vários itens. Pestana e Gageiro (2008) referem que um *Alpha* de Cronbach entre 0,9 e 1 revela uma muito boa consistência interna, sendo considerada razoável a partir de 0,7.

Posto isto, uma vez que o teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula em todas as escalas e o valor mais baixo de KMO obtido foi de 0,7 (abertura à experiência), serão de seguida apresentados os resultados da análise fatorial de cada uma das escalas bem como os seus *Alphas* de Cronbach.

²⁹ Segundo Pestana e Gageiro (2008: 527), a consistência interna de uma escala define-se como “a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões”.

Criatividade

A escala da criatividade foi parcelada conforme referido anteriormente, resultando em quatro parcelas. Como é possível verificar na Tabela 7, a escala revela-se unidimensional, explicando 80,04% da variância das respostas.

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,917, o que indica uma muito boa consistência interna da escala.

Tabela 7 – Análise fatorial da escala da criatividade

		Fator 1
Parcela 1	Eu com frequência tenho ideias novas e úteis sobre como envolver os alunos. Eu sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho nesta escola.	0,899
Parcela 2	Eu desenvolvo soluções originais e práticas quando os alunos me apresentam problemas novos. Eu faço sugestões construtivas para melhorar o ensino que a escola presta aos alunos.	0,904
Parcela 3	Eu apresento ideias novas e úteis para responder às necessidades dos alunos. Eu discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos alunos.	0,879
Parcela 4	Eu com frequência sou criativo(a) ao lidar com os alunos. Eu desempenho as minhas tarefas de lecionação de forma criativa. Com frequência tenho ideias novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.	0,896
Variância total explicada		80,04%

Fonte: Elaboração própria

Clareza de papel

A escala da clareza de papel foi parcelada conforme referido anteriormente, resultando em três parcelas. Como é possível verificar na Tabela 8, a escala revela-se unidimensional, explicando 67,69% da variância das respostas.

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,759, o que indica uma consistência interna razoável.

Tabela 8 – Análise fatorial da escala da clareza de papel

		Fator 1
Parcela 1	Eu sei exatamente a autoridade que tenho no meu trabalho. Tenho indicações claras sobre o que deve ser feito no meu trabalho.	0,852
Parcela 2	Existem objetivos claros e metas planeadas para o meu trabalho. Eu sei exatamente o que é esperado de mim neste trabalho.	0,905
Parcela 3	Eu sinto que tenho dividido corretamente o tempo de trabalho pelas diferentes tarefas. Eu sei quais são as minhas responsabilidades no meu trabalho.	0,697
Variância total explicada		67,69%

Fonte: Elaboração própria

Conflito de papel

A escala do conflito de papel foi parcelada conforme referido anteriormente, resultando em quatro parcelas. Como é possível verificar na Tabela 9, a escala revela-se unidimensional, explicando 65,01% da variância das respostas.

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,819, o que indica uma boa consistência interna da escala.

Tabela 9 – Análise fatorial da escala do conflito de papel

		Fator 1
Parcela 1	Eu recebo tarefas sem ter os recursos adequados para executá-las. Com frequência eu faço coisas no meu trabalho que são aceites por uma pessoa e depois criticadas/rejeitadas por outra.	0,841
Parcela 2	Há coisas que tenho de fazer no meu trabalho que deveriam ser feitas de forma diferente. Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que atuam de forma bastante diferente.	0,792
Parcela 3	Eu por vezes recebo tarefas/responsabilidades sem ter o apoio suficiente para as executar. Por vezes dava jeito quebrar algumas regras da escola para fazer bem algumas tarefas.	0,816
Parcela 4	Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas. Algumas das coisas que tenho que fazer no meu trabalho eram desnecessárias.	0,775
Variância total explicada		65,01%

Fonte: Elaboração própria

Sobrecarga de papel

A escala da sobrecarga de papel foi parcelada conforme referido anteriormente, resultando em quatro parcelas. Como é possível verificar na Tabela 10, a escala revela-se unidimensional, explicando 76,32% da variância das respostas.

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,896, o que indica uma boa consistência interna da escala.

Tabela 10 – Análise fatorial da escala da sobrecarga de papel

		Fator 1
Parcela 1	Eu tenho que trabalhar muito intensamente. Por ter muito trabalho por vezes tenho que negligenciar certas tarefas do trabalho.	0,878
Parcela 2	Eu sinto-me pressionado(a) para trabalhar muitas horas. As exigências que enfrento no trabalho não são realistas para o tempo disponível.	0,878
Parcela 3	Tenho muitas tarefas a fazer no trabalho e pouco tempo para as realizar. Eu tenho que trabalhar muito rapidamente.	0,887
Parcela 4	Diferentes grupos/departamentos nesta escola exigem-me coisas que são difíceis de combinar. Eu não consigo ter as pausas suficientes durante o dia de trabalho.	0,850
Variância total explicada		76,32%

Fonte: Elaboração própria

Abertura à experiência

A escala da abertura à experiência foi parcelada conforme referido anteriormente, resultando em três parcelas. Como é possível verificar na Tabela 11, a escala revela-se unidimensional, explicando 73,69% da variância das respostas.

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,821, o que indica uma boa consistência interna da escala.

Tabela 11 – Análise fatorial da escala da abertura à experiência

		Fator 1
Parcela 1	Eu sou imaginativo(a). Eu interesso-me por assuntos muito diversos.	0,892
Parcela 2	Eu sou mais original do que as outras pessoas. Eu sou apreciador(a) de arte/experiências estéticas.	0,833
Parcela 3	Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa. Eu encontro soluções originais para os problemas.	0,849
Variância total explicada		73,69%

Fonte: Elaboração própria

Amabilidade

A análise fatorial à escala da amabilidade revela que esta é unidimensional, explicando 81,41% da variância das respostas (Tabela 12).

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,885, o que indica uma boa consistência interna da escala.

Tabela 12 – Análise fatorial da escala da amabilidade

	Fator 1	
Eu sou amável para com as outras pessoas.	0,892	
Eu sou simpático(a).	0,906	
Eu sou atencioso(a) para com os outros.	0,909	
Variância total explicada		81,41%

Fonte: Elaboração própria

Conscienciosidade

A análise fatorial à escala da conscienciosidade revela que esta é unidimensional, explicando 70,79% da variância das respostas (Tabela 13).

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,896, o que indica uma boa consistência interna da escala.

Tabela 13 – Análise fatorial da escala da conscienciosidade

	Fator 1
Eu sou uma pessoa metódico(a).	0,861
Eu sou uma pessoa organizada.	0,875
Eu sou uma pessoa eficiente.	0,784
Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa.	0,849
Eu sou uma pessoa cuidadosa.	0,835
Variância total explicada	70,79%

Fonte: Elaboração própria

Instabilidade emocional

A análise fatorial à escala da instabilidade emocional revela que esta é unidimensional, explicando 62,17% da variância das respostas (Tabela 14).

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,840, o que indica uma boa consistência interna da escala.

Tabela 14 – Análise fatorial da escala da instabilidade emocional

	Fator 1
18 - Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras.	0,764
19 - Eu sou uma pessoa muito instável.	0,892
20 - Eu sou invejoso(a).	0,742
21 - As minhas emoções ora sobem, ora descem.	0,706
22 - Eu sou mais irritável do que as outras pessoas.	0,825
Variância total explicada	62,17%

Fonte: Elaboração própria

Introversão

A análise fatorial à escala da introversão revela que esta é unidimensional, explicando 81,33% da variância das respostas (Tabela 15).

O valor do *Alpha* de Cronbach foi de 0,882, o que indica uma boa consistência interna da escala.

Tabela 15 – Análise fatorial da escala da introversão

	Fator 1
Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras.	0,912
Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas.	0,918
Eu sou uma pessoa reservada/tímida.	0,874
Variância total explicada	81,33%

Fonte: Elaboração própria

Após se verificar a validade de todas as escalas foi feita uma média dos itens de cada uma, obtendo-se assim as variáveis finais deste estudo.

3.4. Conclusão

Este capítulo foi dedicado ao desenvolvimento do quadro conceptual da investigação. Com base na literatura revista foi desenvolvido o modelo de investigação proposto com a respetiva formulação das hipóteses. Uma vez delineadas as hipóteses de investigação foi descrita a metodologia aplicada, com a escolha da amostra e a elaboração do questionário utilizado. Seguidamente, após uma descrição de como foram recolhidos os dados, caracterizou-se a amostra (um total de 189 questionários válidos) em termos demográficos e profissionais. Por fim procedeu-se à validação das escalas utilizadas no questionário, através da análise fatorial e da análise da consistência interna, tendo-se concluído que todas as escalas eram unidimensionais e que, regra geral, todas apresentavam uma elevada consistência interna.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se testar as hipóteses formuladas anteriormente e, neste sentido, será efetuada uma análise estatística aos dados através de regressões lineares. Assim sendo, primeiramente serão apresentadas estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis, seguindo-se então a análise das regressões efetuadas. Esta última permitirá testar mais rigorosamente o comportamento da variável dependente através do comportamento das diversas variáveis explicativas. Tendo por base os resultados obtidos através do *software* Gretl (versão 2018a), o capítulo será concluído com uma discussão dos mesmos.

4.1. Estatísticas descritivas e correlações

A análise das estatísticas descritivas e das correlações permite obter alguns indícios acerca das relações que se pretendem testar neste estudo. A Tabela 16 mostra a média, o desvio padrão e as correlações das variáveis.

Para calcular as correlações foi utilizado o R de Pearson, que, segundo Pestana e Gageiro (2008: 181), “é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1”. Assim, os autores indicam que uma correlação perfeita positiva acontece quando o valor do coeficiente é igual a +1, isto é, quando uma variável aumenta (ou diminui) a outra também aumenta (ou diminui), em média, proporcionalmente. Uma correlação perfeita negativa existe quando o coeficiente é igual a -1 e reflete-se na diminuição (ou aumento) de uma variável quando a outra aumenta (ou diminui). Os autores referem ainda que um coeficiente igual a zero indica que não existe nenhuma relação linear entre as variáveis.

Da observação das médias das variáveis, cabe destacar o valor elevado da média da amabilidade (4,141), que reflete o elevado grau de afeto e cuidado nas relações com os outros por parte dos respondentes. É também de destacar o reduzido valor da variável instabilidade emocional (2,075), o que revela que os respondentes são, em média, geralmente pessoas calmas e emocionalmente estáveis.

Tabela 16 – Médias, desvios padrão e correlações das variáveis

	Média	D. P.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Criatividade	3,713	0,540	1								
2 Clareza de papel	3,706	0,552	0,273	1							
3 Conflito de papel	3,534	0,611	0,097	-0,237	1						
4 Sobrecarga de papel	3,563	0,807	0,144	-0,113	0,396	1					
5 Abertura à experiência	3,546	0,569	0,650	0,180	0,227	0,125	1				
6 Amabilidade	4,141	0,605	0,295	0,177	0,050	0,120	0,330	1			
7 Conscienciosidade	3,950	0,608	0,379	0,241	0,001	0,119	0,426	0,526	1		
8 Instabilidade emocional	2,075	0,715	-0,241	-0,237	0,095	-0,021	-0,206	-0,519	-0,474	1	
9 Introversão	2,636	0,902	-0,272	-0,118	-0,042	0,110	-0,285	-0,140	-0,151	0,336	1

Todas as correlações acima de 0,143 em termos absolutos são estatisticamente significativa ao nível de 5% (teste bilateral)

Fonte: Elaboração própria

De referir ainda que os desvios padrão obtidos apresentam valores reduzidos, o que indica uma relativamente fraca dispersão das respostas dadas.

Relativamente às correlações, é possível observar que, de todas as variáveis em estudo, o conflito de papel é a única que não apresenta uma correlação estatisticamente significativa com a criatividade e que a instabilidade emocional e a introversão são as únicas variáveis que apresentam uma relação negativa com a criatividade. Um outro destaque é o elevado valor da correlação entre a abertura à experiência e a criatividade ($R = 0,650$), indo ao encontro da literatura revista que argumenta que a abertura à experiência é o fator do modelo *Big Five* mais consistentemente relacionado com a criatividade (Hughes *et al.*, 2013). Quanto aos sinais das correlações entre as variáveis explicativas e a criatividade, apesar de se tratar apenas de correlações, pode-se constatar que a sobrecarga de papel e a amabilidade apresentam sinais contrários àqueles que foram propostos na formulação das respetivas hipóteses.

4.2. Análise das regressões

Segundo Pestana e Gageiro (2008) a regressão é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que analisa o comportamento de uma variável (variável dependente) a partir de uma ou mais variáveis explicativas (variáveis independentes). Tendo como objetivo a análise da criatividade através de diversas variáveis da personalidade e do stress de papel, neste estudo é adotado um modelo de regressão linear múltipla (MRLM), cuja formulação matemática genérica é dada pela seguinte equação (Pestana e Gageiro, 2008):

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon_i, i = 1, 2, \dots, n$$

Onde:

- Y = variável dependente
- X_k = variáveis independentes
- B_0 = constante
- B_k = coeficientes da regressão
- ε = variável aleatória residual que descreve os efeitos em Y não explicados pelas variáveis independentes

Uma vez que este estudo também tem como objetivo analisar os efeitos moderadores da personalidade na relação do stress de papel com a criatividade, foram criadas interações entre as cinco variáveis da personalidade e as três variáveis do stress de papel. Assim, as interações foram obtidas fazendo os produtos de cada variável da personalidade com cada variável do stress de papel, resultando num total de 15 interações. Antes de fazer os produtos das interações, todas as variáveis independentes foram centradas em torno da média, isto porque, como sugerem Aiken e West (1991), desta forma é possível reduzir os problemas de multicolinearidade resultantes dos termos multiplicados.

De forma a testar as hipóteses formuladas foram então feitas quatro regressões, sendo que no modelo 1 apenas estão presentes as oito variáveis do stress de papel e da personalidade, no modelo 2 são mantidas as oito variáveis principais e acrescentam-se as cinco interações relativas à clareza de papel, o modelo 3 contém as variáveis principais e as cinco interações relativas ao conflito de papel e, finalmente, no modelo 4 são utilizadas as variáveis principais e as cinco interações relativas à sobrecarga de papel - nota-se que não se incluíram todas as regressões num só modelo para evitar problemas de multicolinearidade, bem como para preservar uma relação razoável entre o número de parâmetros a estimar e a dimensão da amostra. De referir ainda que todas as regressões foram estimadas recorrendo ao método dos mínimos quadrados (MMQ) que, segundo Pestana e Gageiro (2008), minimiza a soma dos quadrados dos resíduos observados, ou seja, minimiza a distância vertical de cada observação à reta ajustada.

Adicionalmente foi testada a presença de multicolinearidade em cada um dos modelos, uma vez que o MRLM pressupõe que as variáveis explicativas sejam linearmente independentes e, na presença de multicolinearidade, tal não se verifica. Para tal, recorreu-se ao teste dos Fatores de Inflação da Variância (VIF) que, de acordo com Pestana e Gageiro (2008), indica a existência de multicolinearidade se apresentar valores superiores a 10. Nos modelos apresentados parece não existir problemas de multicolinearidade, uma vez que os valores mais elevados foram: Modelo 1 (VIF = 1,705 Conscienciosidade); Modelo 2 (VIF = 1,953 Conscienciosidade x Clareza de papel); Modelo 3 (VIF = 1,999 Conscienciosidade); e Modelo 4 (VIF = 2,934 Amabilidade x Sobrecarga de papel). Foi também testada a hipótese da homocedasticidade, isto é, se a variância das variáveis aleatórias residuais é constante. Se tal não acontecer, verifica-se a presença de heterocedasticidade e os

coeficientes estimados tornam-se ineficientes (Pestana e Gageiro, 2008). Neste sentido, aplicou-se o teste de White para a heterocedasticidade a cada um dos modelos, revelando a presença deste problema, pelo que se utilizaram os erros padrão robustos.

A Tabela 17 mostra os coeficientes estimados das quatro regressões, bem como as medidas do ajustamento dos modelos.

Tabela 17 – Regressões lineares

Variável dependente: Criatividade	1	2	3	4
Clareza de papel	0,14** (2,57)	0,13** (2,30)	0,16*** (2,92)	0,14*** (2,68)
Conflito de papel	-0,04 (-0,56)	-0,03 (-0,44)	-0,02 (-0,34)	-0,03 (-0,47)
Sobrecarga de papel	0,07 (1,54)	0,07 (1,61)	0,06 (1,22)	0,05 (1,10)
Abertura à experiência	0,53*** (7,27)	0,51*** (6,99)	0,54*** (7,09)	0,49*** (6,49)
Amabilidade	0,02 (0,30)	0,01 (0,18)	-0,00 (-0,03)	0,06 (0,76)
Conscienciosidade	0,06 (0,83)	0,04 (0,59)	0,07 (0,87)	0,03 (0,46)
Instabilidade emocional	-0,01 (-0,19)	-0,04 (-0,64)	-0,01 (-0,23)	-0,01 (-0,27)
Introversão	-0,06 (-1,56)	-0,05 (-1,31)	-0,05 (-1,40)	-0,05 (-1,54)
Abertura à experiência x Clareza de papel		-0,14 (-1,25)		
Amabilidade x Clareza de papel		0,16* (1,76)		
Conscienciosidade x Clareza de papel		0,12 (1,05)		
Instabilidade emocional x Clareza de papel		0,09 (0,84)		
Introversão x Clareza de papel		0,01 (0,29)		
Abertura à experiência x Conflito de papel			0,06 (0,53)	
Amabilidade x Conflito de papel			-0,11 (-1,10)	
Conscienciosidade x Conflito de papel			-0,13 (-1,15)	
Instabilidade emocional x Conflito de papel			-0,20** (-2,58)	
Introversão x Conflito de papel			0,04 (0,62)	
Abertura à experiência x Sobrecarga de papel				0,19* (1,97)
Amabilidade x Sobrecarga de papel				-0,15* (-1,71)
Conscienciosidade x Sobrecarga de papel				-0,06 (-0,66)

Instabilidade emocional x Sobrecarga de papel				-0,04 (-0,56)
Introversão x Sobrecarga de papel				0,00 (0,00)
R ²	0,4715	0,4896	0,4920	0,4955
R ² ajustado	0,4480	0,4517	0,4543	0,4580
Erro padrão da regressão	0,4009	0,3996	0,3986	0,3973
Teste F (8, 180)	20,23***			
Teste F (13,175)		14,87***	13,46***	12,66***

* nível de significância $\leq 0,10$; ** nível de significância $\leq 0,05$; *** nível de significância $\leq 0,01$

Teste t entre parêntesis

Fonte: Elaboração própria

Primeiramente foi feita uma análise à qualidade do ajustamento dos modelos, isto é, se o conjunto das variáveis independentes é capaz de explicar o comportamento da variável dependente. Para tal, utilizaram-se o teste F e os coeficiente de determinação R² e R² ajustado.

O teste F indica se as variáveis independentes têm algum poder explicativo sobre a variável dependente, validando o modelo em termos globais sob a hipótese nula de que todos os coeficientes são iguais a zero. No modelo 1 o teste F apresentou um valor de 20,23, com 8/180 graus de liberdade, sendo estatisticamente significativo. Nos modelos 2, 3 e 4 os valores de F foram 14,87, 13,46 e 12,66, respetivamente, com 13/175 graus de liberdade, sendo todos eles estatisticamente significativos. Desta forma, verifica-se que em todos os modelos a hipótese nula é rejeitada, isto é, em cada modelo existe pelo menos uma variável capaz de explicar a variância da criatividade.

O coeficiente de determinação R² indica a percentagem de variação da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, sendo preferível utilizar o R² ajustado pois, segundo Pestana e Gageiro (2008), o R² pode ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão dos dados. Os modelos 1, 2, 3 e 4 apresentam R² ajustados de 0,4480, 0,4517, 0,4543 e 0,4580, respetivamente, o que significa que, em cada um dos modelos, as variáveis independentes explicam aproximadamente 45% da variação da criatividade.

De seguida foram analisados os coeficientes estimados, confrontando os resultados obtidos com as hipóteses formuladas. Para esse efeito, foram consideradas significativas as variáveis que apresentam uma significância estatística menor ou igual a 0,10 em testes bilaterais, o que corresponde a 0,05 em testes unilaterais.

Neste sentido, utilizaram-se os resultados do modelo 1 para testar as hipóteses relativas aos efeitos principais (H1a-c e H2a-e), tendo-se verificado o seguinte:

- A clareza de papel tem uma relação positiva e estatisticamente significativa com a criatividade ($\beta=0,14$; $p=0,0109$), corroborando assim a hipótese H1a.
- O conflito de papel não apresenta uma relação estatisticamente significativa com a criatividade ($\beta=-0,04$; $p=0,5788$), não suportando a hipótese H1b.
- A sobrecarga de papel também não apresenta significância estatística ($\beta=0,07$; $p=0,1250$), não corroborando desta forma a hipótese H1c.
- A abertura à experiência apresenta significância estatística, estando positivamente relacionada com a criatividade ($\beta=0,53$; $p=0,0000$), o que corrobora a hipótese H2a.
- Não foi encontrada significância estatística na relação da amabilidade com a criatividade ($\beta=0,02$; $p=0,7658$), não corroborando a hipótese H2b.
- A conscienciosidade não apresentou significância estatística ($\beta=0,06$; $p=0,4077$), não suportando assim a hipótese H2c.
- A instabilidade emocional não se revelou estatisticamente significativa ($\beta=-0,01$; $p=0,8493$), não dando suporte à hipótese H2d.
- Também não foi encontrada significância estatística na relação da introversão com a criatividade ($\beta=-0,06$; $p=0,1211$), não suportando desta forma a hipótese H2e.

Com o modelo 2 foram testadas as hipóteses relativas às interações da personalidade com a clareza de papel (H3a-e), tendo-se verificado o seguinte:

- A amabilidade modera de forma positiva e estatisticamente significativa a relação da clareza de papel com a criatividade ($\beta=0,16$; $p=0,0796$), corroborando a hipótese H3b. Desta forma, verifica-se que a amabilidade acentua a relação positiva da clareza de papel com a criatividade.
- As restantes interações da personalidade com a clareza de papel não apresentaram significância estatística, pelo que as hipóteses H3a, H3c, H3d e H3e não foram corroboradas.

O modelo 3 foi utilizado para testar as hipóteses relativas às interações entre a personalidade e o conflito de papel (H4a-e), verificando-se o seguinte:

- A instabilidade emocional modera de forma negativa e estatisticamente significativa a relação entre o conflito de papel e a criatividade ($\beta=-0,20$; $p=0,0106$), o que corrobora a hipótese H4d. Assim, verifica-se que aumentos da instabilidade tornam a relação entre o conflito de papel e a criatividade mais negativa.
- As restantes interações da personalidade com o conflito de papel não apresentaram significância estatística, pelo que as hipóteses H4a, H4b, H4c e H4e não foram corroboradas.

Finalmente, o modelo 4 foi utilizado para testar as hipóteses relativas às interações da personalidade com a sobrecarga de papel (H5a-e), tendo-se verificado o seguinte:

- A abertura à experiência modera de forma positiva e estatisticamente significativa a relação da sobrecarga de papel com a criatividade ($\beta=0,19$; $p=0,0507$), corroborando a hipótese H5a. Desta forma, aumentos da abertura à experiência tornam a relação positiva entre sobrecarga de papel e a criatividade cada vez mais forte.
- A amabilidade modera de forma negativa e estatisticamente significativa a relação da sobrecarga de papel com a criatividade ($\beta=-0,15$; $p=0,0887$), o que corrobora a hipótese H5b. Assim, verifica-se que aumentos da amabilidade tornam a relação entre a sobrecarga de papel e a criatividade cada vez mais negativa.
- As restantes interações da personalidade com a sobrecarga de papel não apresentaram significância estatística, pelo que as hipóteses H5c, H5d e H5e não foram corroboradas.

4.3. Discussão dos resultados

A discussão dos resultados obtidos partiu de uma comparação dos mesmos com as fundamentações teóricas que deram origem às hipóteses formuladas, bem como com resultados obtidos em pesquisas anteriores.

Uma vez que o objetivo deste estudo é a investigação dos efeitos do stress de papel e da personalidade na criatividade, bem como os efeitos moderadores da personalidade na relação entre stress de papel e criatividade, foram primeiramente analisados os efeitos principais das variáveis na criatividade, seguindo-se a análise dos efeitos moderadores investigados.

4.3.1. Efeitos do stress de papel na criatividade

A hipótese H1a avançava que “Existe uma relação positiva da clareza de papel com a criatividade”, hipótese que foi corroborada. A teoria do papel é clara quando se refere aos efeitos negativos da falta de informação necessária ao desempenho de um dado papel organizacional (Kahn *et al.*, 1964). Relacionando o que nos diz esta teoria com a criatividade, torna-se plausível supor que, ao experienciar ambiguidade de papel, um empregado pode facilmente abandonar iniciativas criativas, porque, por um lado, não tem a certeza do que é suposto fazer nem até onde pode ir e, por outro, ao tentar reduzir a ambiguidade sentida vai despender recursos cognitivos valiosos, que poderiam ser utilizados para o desenvolvimento de ideias criativas (Coelho *et al.*, 2011; Ford, 1996). A pesquisa empírica recente vai ao encontro desta ideia, obtendo resultados que indicam a existência de uma relação negativa entre a ambiguidade de papel e a criatividade dos empregados (e.g. Coelho *et al.*, 2011; Tang e Chang, 2010).

A hipótese H1b estabelecia que “Existe uma relação positiva do conflito de papel com a criatividade”. Esta hipótese não foi corroborada pois não se encontrou uma relação significativa entre as duas variáveis.

Em ambiente de serviços, o conflito de papel em empregados de contacto é inevitável, pois, como este lidam com a estrutura interna da organização e com um elevado número de clientes, a probabilidade de se aperceberem de expectativas incompatíveis é muito elevada (Walker *et al.*, 1975). Neste sentido, a literatura sugere que a criatividade pode ajudar os empregados a alcançar as várias expectativas incompatíveis (Coelho *et al.*, 2011). No entanto, o conflito de papel é, dos três stressores de papel, aquele que menos reúne consenso quanto aos seus efeitos em diversas variáveis organizacionais, como, por exemplo, no caso do desempenho, onde foi descoberta uma relação positiva (e.g. Babin e Boles, 1998), negativa (e.g. Schepers *et al.*, 2016) e não significativa (e.g. Tubre e Collins, 2000). Relativamente à relação do conflito de papel com a criatividade, apenas foram encontrados dois estudos empíricos que sustentam uma relação positiva (Coelho *et al.*, 2011; Tang e Chang, 2010).

O facto desta relação não ter sido corroborada neste estudo pode dever-se, provavelmente, a determinadas especificidades da amostra, nomeadamente o tempo de docência que, segundo Walker *et al.* (1975), tem uma relação negativa com a percepção de

conflito de papel. Uma das justificações apresentadas pelos autores é de que um profissional experiente não sente tanto conflito como um menos experiente pois já aprendeu a lidar com expectativas incompatíveis. Assim, como a maioria da amostra do presente estudo dá aulas há 25 anos ou mais (68,28%), é provável que não façam uso da criatividade para lidar com o conflito, uma vez que podem já ter mecanismos psicológicos para lidar com tais situações.

À semelhança da anterior, a hipótese H1c “Existe uma relação negativa da sobrecarga de papel com a criatividade” também não foi corroborada por não ter sido encontrada uma relação significativa entre as variáveis. Como já referido anteriormente, a relação da sobrecarga de papel com a criatividade tem recebido pouca atenção na literatura, existindo, no entanto, alguns estudos que analisam a relação da criatividade com a pressão de tempo sentida (e.g. Amabile *et al.*, 2002; Andrews e Smith, 1996). O que estes estudos referem é que a pressão de tempo sentida tem um impacto negativo na criatividade, pois, apesar deste stressor poder conduzir a um aumento da produtividade, é provável que faça diminuir os recursos cognitivos despendidos pelos empregados para o pensamento criativo (Amabile *et al.*, 2002). Em sentido contrário, é também possível que o excesso de exigências torne o trabalho mais estimulante e, por essa via, conduzir à criatividade (Schmitt, Buisine, Chaboissier, Aoussat, e Vernier, 2012). Podemos assim ter mecanismos conflituantes que possam ter contribuído para a não significância da relação entre as duas variáveis em causa. Em paralelo, como não se descobriu uma relação significativa entre estas duas variáveis, é provável que existam outras variáveis, contextuais ou pessoais, que moderem a referida relação.

4.3.2. Efeitos da personalidade na criatividade

Relativamente aos efeitos da personalidade na criatividade, a única hipótese que foi corroborada foi a H2a “Existe uma relação positiva entre a abertura à experiência e a criatividade”. De facto, esta é a dimensão da personalidade que mais se associa à criatividade (Hughes *et al.*, 2013), tendo sido encontrada uma relação positiva entre ambas em diversos estudos (e.g. Batey *et al.*, 2010; Feist, 1998; Furnham e Bachtiar, 2008; Hughes *et al.*, 2013; King *et al.*, 1996). Uma pessoa com níveis elevados de abertura à experiência tem à sua disposição uma grande variedade de pensamentos, perspetivas e ideias e, com

estes recursos, é capaz de pensar “fora da caixa” de forma a gerar ideias novas e úteis (Coelho *et al.*, 2016; McCrae, 1987).

As hipóteses H2b-e não foram corroboradas por não se terem encontrado relações significativas entre a criatividade e cada uma das variáveis em questão – amabilidade, conscienciosidade, instabilidade emocional e introversão.

Estudos empíricos anteriores têm demonstrado resultados antagónicos relativamente ao efeito da amabilidade e da conscienciosidade na criatividade (e.g. Coelho *et al.*, 2016; Feist, 1998). Se, por um lado, Feist (1998) encontrou uma relação negativa de ambas as variáveis no contexto artistas *versus* cientistas, por outro, Coelho *et al.* (2016) obtiveram relações positivas analisando a criatividade em ambiente de serviços de saúde, pelo que é provável que o contexto em análise influencie essas relações. Neste sentido, o contexto deste estudo, professores do ensino básico e secundário, pode ter sido a razão de não se ter encontrado qualquer relação entre estas duas dimensões da personalidade e a criatividade.

Relativamente à instabilidade emocional, conforme referido anteriormente, existe pouco consenso quanto ao seu efeito na criatividade. Neste estudo previu-se uma relação positiva tendo por base a noção de que um empregado emocionalmente estável seria capaz de manter uma disposição igualmente estável de forma a servir bem os clientes (Coelho *et al.*, 2016). No entanto, é possível que a instabilidade emocional tenha um efeito positivo na criatividade, pois permite aceder a uma panóplia de experiências afetivas (Strong, Nowakowska, Santosa, Wang, Kraemer, e Ketter, 2007). Assim, existe a possibilidade destes dois mecanismos se cancelarem mutuamente, apresentando uma relação não significativa entre a estabilidade emocional e a criatividade.

Por último, como a pesquisa empírica tem encontrado, por diversas vezes, evidências do efeito positivo da extroversão na criatividade (e.g. Feist, 1998; Furnham e Bachtar, 2008; Furnham *et al.*, 2009), seria de esperar que essa relação fosse verificada neste estudo, o que, surpreendentemente, não se verificou. Recentemente, Coelho *et al.* (2016), ao estudarem o efeito da personalidade na criatividade de empregados de contacto, não descobriram uma relação linear entre a extroversão e a criatividade, descobrindo sim uma relação em forma de U, ou seja, a criatividade decresce até certo nível de extroversão e, a partir daí, os seus níveis começam a subir. Uma vez que este estudo analisou apenas

relações lineares, é provável que esta hipótese não tenha sido corroborada por causa do acima referido.

4.3.3. Efeitos moderadores da personalidade na relação do stress de papel com a criatividade

A originalidade deste estudo prende-se com a análise dos efeitos moderadores da personalidade na relação do stress de papel com a criatividade. Existem outros estudos (referidos no ponto 2.1) que analisam a criatividade através das interações de fatores pessoais e contextuais, no entanto, não foi encontrado nenhum estudo anterior que utilizasse, em simultâneo, a personalidade como fator pessoal e o stress de papel como fator contextual.

Das hipóteses propostas (H3a-e, H4a-e e H5a-e) apenas quatro foram corroboradas, nomeadamente a H3b “A amabilidade modera a relação entre a clareza de papel e a criatividade”, a H4d “A instabilidade emocional modera a relação entre o conflito de papel e a criatividade”, a H5a “A abertura à experiência modera a relação entre a sobrecarga de papel e a criatividade” e a H5b “A amabilidade modera a relação entre a sobrecarga de papel e a criatividade”.

Relativamente à hipótese H3b, os resultados obtidos indicam que aumentos da amabilidade acentuam a relação positiva da clareza de papel com a criatividade. Isto é, para níveis mais elevados da amabilidade, pessoas que enfrentam uma maior clareza de papel apresentam níveis mais elevados de criatividade do que pessoas com níveis mais baixos de amabilidade. Um argumento que pode explicar esta situação é que as pessoas que percecionam um papel claro podem-se focalizar nas tarefas que têm que realizar, nomeadamente a servir os seus clientes (Coelho *et al.*, 2011), o que, aliado à sua amabilidade, lhes permite ter uma melhor relação com os clientes e, dessa forma, obter mais informação dos mesmos, o que potencia o esforço criativo.

O resultado do teste à hipótese H4d indica que à medida que a instabilidade emocional aumenta, a relação do conflito de papel com a criatividade torna-se mais negativa. Isto indica que, para um mesmo nível de conflito de papel, pessoas emocionalmente mais estáveis tendem a apresentar níveis mais elevados de criatividade do que pessoas mais

instáveis. Uma possível explicação para este resultado é que o conflito tende a ser gerador de tensão e desgaste para os empregados (Bettencourt e Brown, 2003), o que aliado a crescentes níveis de instabilidade emocional pode tornar o empregado mais exausto e com menos recursos psicológicos e emocionais e, dessa forma, menos motivado e capaz para o esforço criativo.

De acordo com o resultado relativo à H5a, aumentos da abertura à experiência tornam a relação da sobrecarga de papel com a criatividade cada vez mais positiva. Desta forma, à medida que a abertura de experiência aumenta, pessoas que enfrentam níveis mais altos de sobrecarga tendem a ser mais criativas. Uma possível explicação para este resultado é que a sobrecarga de papel acarreta para os profissionais trabalho e desafios adicionais (Kahn *et al.*, 1964), podendo isto ser positivo para pessoas abertas à experiência, que poderão aproveitar tais desafios para darem espaço à procura de ideias que ajudem na resolução dos desafios com que têm que lidar.

Por fim, o resultado obtido na hipótese H5b revela que aumentos da amabilidade tornam a relação da sobrecarga de papel com a criatividade cada vez mais negativa. Assim, os resultados que, para um mesmo nível de sobrecarga de papel, pessoas menos amáveis apresentem níveis mais elevados de criatividade do que pessoas mais amáveis. Uma possível explicação para este resultado tem a ver com o facto de pessoas com uma elevada amabilidade prestarem muita atenção às necessidades das outras pessoas, neste caso os clientes (alunos) (Thoms *et al.*, 1996). Ora, a sobrecarga de papel, traduzindo-se num excesso de tarefas a executar (Brown *et al.*, 2005), tornará mais difícil às pessoas empáticas darem a atenção que desejariam às pessoas com quem interagem, o que pode reduzir a motivação dos professores para o esforço criativo.

4.4. Conclusão

Neste capítulo analisaram-se os dados de forma a testar as hipóteses anteriormente formuladas. Assim, após uma breve análise das estatísticas descritivas e das correlações das variáveis, analisaram-se os resultados obtidos nas regressões lineares efetuadas e, de acordo com eles, verificou-se que algumas das hipóteses propostas foram corroboradas. O capítulo termina com a discussão dos resultados obtidos, onde se procurou uma

justificação teórica para os mesmos e se tentou encontrar um paralelismo com outros estudos.

5. CONCLUSÕES

Os efeitos de fatores contextuais e pessoais na criatividade têm merecido um destaque na literatura da criatividade (Shalley *et al.*, 2004). No entanto, constatou-se que o stress de papel, enquanto fator contextual capaz de afetar a criatividade, tem apresentado resultados conflitantes na literatura. Em paralelo, existe suporte teórico relativamente à interação de características contextuais e pessoais, abrindo assim caminho para a possibilidade de que a personalidade possa interagir com o stress de papel para determinar a criatividade dos empregados de contacto.

Assim, de um modo geral, este trabalho revelou-se moderadamente conclusivo relativamente aos efeitos principais do stress de papel e da personalidade na criatividade, tendo-se verificado apenas duas relações significativas, nomeadamente a clareza de papel e a abertura à experiência. No entanto, tais resultados não são totalmente inesperados, pois, por um lado, a literatura refere diferentes mecanismos através dos quais as variáveis utilizadas afetam a criatividade, podendo os seus efeitos cancelarem-se mutuamente. Por outro lado, a especificidade da amostra e a possibilidade da existência de relações não lineares podem ter contribuído para a falta de significância da maioria das variáveis.

Relativamente aos efeitos moderadores da personalidade, cujo estudo reforça a novidade deste trabalho, as dimensões abertura à experiência, amabilidade e instabilidade emocional mostraram-se capazes de influenciar a relação do stress de papel com a criatividade.

Mais especificamente, foi descoberto que a abertura à experiência modera a relação da sobrecarga de papel com a criatividade, fazendo com que a relação entre estas duas variáveis se torne cada vez mais forte para níveis crescentes de abertura, ou seja, os resultados sugerem que empregados mais abertos à experiência encarem a excessiva carga de trabalho de forma positiva, sentindo-a como um desafio para procurarem ideias criativas de forma a melhorar a sua prestação do serviço. Descobriu-se também que a amabilidade modera a relação positiva da clareza de papel com a criatividade tornando-a mais forte, desta forma, empregados cujos papéis se encontram bem definidos podem fazer uso do seu elevado grau de amabilidade para melhor atender os seus clientes e, ao recolherem mais informação dos clientes, percebam melhor as suas necessidades,

potenciando o seu espírito criativo. A amabilidade também se revelou moderadora da relação entre sobrecarga de papel e criatividade, fazendo com que a relação entre estas duas últimas variáveis se torne cada vez mais negativa para níveis crescentes da amabilidade. Isto é, um excesso de trabalho pode impedir os empregados mais amáveis de cultivarem as relações que julgam mais importantes, diminuindo desta forma a sua motivação e capacidade para se envolverem em trabalho criativo. Finalmente, descobriu-se que a instabilidade emocional modera a relação negativa do conflito de papel com a criatividade, fazendo com que a relação entre estas duas variáveis se torne cada vez mais negativa para níveis crescentes da instabilidade. Desta forma, empregados emocionalmente instáveis ao experienciarem conflito de papel, que geralmente induz tensão e desgaste, poderão sentir-se mais esgotados e com menos recursos emocionais, o que poderá prejudicar o seu desempenho criativo.

Após se apresentarem as principais conclusões deste trabalho, são seguidamente apresentadas as suas principais contribuições para a teoria e para a gestão, bem como limitações e sugestões para futuras investigações.

5.1. Contributo para a teoria

A literatura, nomeadamente de marketing de serviços, tem dado ênfase ao desempenho criativo dos indivíduos enquanto contributo essencial para a inovação e consequente competitividade das organizações (Amabile, 1996; Anderson, Potočnik, e Zhou, 2014; Shalley *et al.*, 2004).

Atendendo a que os empregados de contacto desempenham um papel fundamental na relação da organização com os seus clientes, torna-se pertinente analisar os principais condicionantes do seu desempenho criativo. Neste sentido, com este estudo pretende-se contribuir para a literatura em vários sentidos. Primeiro, contribui-se para o estudo de empregados de contacto na medida em que o modelo utilizado para analisar a criatividade teve por base uma amostra de empregados de contacto. Segundo, como a maioria da pesquisa científica analisa os efeitos do stress de papel na criatividade recorrendo apenas ao conflito e à ambiguidade de papel, este estudo estende a base empírica da literatura da criatividade pois examina os efeitos da sobrecarga de papel separadamente das outras

duas dimensões do stress de papel. Terceiro, este trabalho responde às recomendações de Shalley *et al.* (2004) para se investigarem os efeitos moderadores de características pessoais nas relações da criatividade dos empregados com diversos fatores contextuais, tendo encontrado resultados originais que denotam que o efeito do stress de papel depende da personalidade.

5.2. Contributo para a gestão

A criatividade dos empregados é vista como um fator essencial para obter uma vantagem competitiva (Shalley *et al.*, 2004). Os resultados deste estudo indicam que empregados que sentem baixos níveis de ambiguidade de papel tendem a ser mais criativos, reforçando a ideia de que gestores interessados em desenvolver a criatividade dos seus empregados devem preocupar-se em clarificar seus os deveres e objetivos. Mais ainda, devem dar a conhecer os objetivos organizacionais e os comportamentos que os empregados podem adotar de forma a atingir esses objetivos. Os empregados que sabem em que consiste as suas tarefas e o que se espera deles, podem sentir-se motivados a procurar caminhos alternativos de forma a obter melhores resultados.

Verificou-se também que empregados com um elevado grau de abertura à experiência tendem a ser mais criativos. Estes resultados contribuem para que os gestores de recrutamento tenham em consideração os traços de personalidade dos potenciais empregados, de forma a não atribuir trabalhos mais criativos a pessoas com baixo nível de abertura à experiência. Assim, colocar a pessoa certa na tarefa certa poderá resultar em benefícios organizacionais com o aumento da criatividade.

Descobriu-se ainda que pessoas com determinados traços de personalidade reagem de forma diferente ao stress de papel quando é necessária uma resposta criativa. Os resultados indicam, como já referido, que a abertura à experiência tem um efeito positivo na criatividade, sendo que também modera a relação entre sobrecarga de papel e criatividade. Assim, uma implicação direta destes resultados é que pessoas com níveis mais elevados de abertura à experiência, ao serem designadas para tarefas com uma maior sobrecarga de papel, tendem a ter uma maior criatividade.

A instabilidade emocional poderá também ser outra variável a ter em atenção por parte dos gestores, na medida em que ela modera a relação do conflito de papel com a criatividade. Isto é, empregados que revelem instabilidade emocional devem ser afastados de tarefas ricas em conflito de papel, sob pena de ficarem exaustos, asfixiando assim a sua criatividade. Apesar de não ter sido abordado neste estudo, parece ser oportuno realçar que estados de instabilidade temporária podem ocorrer em empregados considerados emocionalmente estáveis, sendo assim importante que a gestão esteja atenta e tome atempadamente as medidas apropriadas à situação.

A gestão deve ainda ter em consideração que empregados mais amáveis poderão ser mais criativos em situações de elevada clareza de papel, podendo a sua criatividade ser atrofiada em situações de sobrecarga de papel elevada.

Em suma, a criatividade nas organizações depende de um conjunto de fatores contextuais e pessoais que devem ser geridos e ajustados às necessidades de cada organização e às particularidades de cada empregado.

5.3. Limitações e sugestões para pesquisa futura

Este estudo não existe sem as suas limitações, sendo que pesquisa futura poderá tomá-las em consideração e desenvolver estudos empíricos mais robustos. Neste estudo foram utilizadas autoavaliações de criatividade, sendo esta uma abordagem já utilizada anteriormente (e.g. Coelho *et al.*, 2016; Shalley, Gilson, e Blum, 2009; Wang e Netemeyer, 2004). Um argumento a favor desta abordagem prende-se com o facto de que os empregados de contacto estão continuamente a interagir com os clientes, fazendo com que a sua criatividade não seja completamente capturada pelos seus supervisores (Wang e Netemeyer, 2004). Pesquisa futura poderia considerar a comparação dos resultados obtidos com esta e outras medidas de criatividade, como as avaliações dos supervisores ou contribuições para programas de sugestões.

Uma outra limitação está relacionada com a amostra do estudo. Uma vez que a totalidade dos respondentes são professores em Portugal, podem surgir dúvidas relativamente à generalização dos resultados obtidos para outras organizações de serviços. Esta limitação poderia ser ultrapassada em estudos futuros se se incluíssem na amostra empregados de

contacto de diferentes indústrias e em diversos países. Ainda relativamente à amostra, é possível indicar a relativa baixa taxa de respostas com uma potencial limitação.

Por fim, uma limitação deste estudo é o facto de ele ser *cross-section* e não tomar em consideração as possíveis variações, das variáveis analisadas, ao longo do tempo. Neste sentido, é importante que futuros estudos desenvolvam desenhos metodológicos longitudinais para poder aferir relações de causalidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63–85. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Agnihotri, R., Rapp, A. A., Andzulis, J. 'Mick,' & Gabler, C. B. (2014). Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of Service Research*, 17(2), 164–181. <https://doi.org/10.1177/1094670513506494>
- Aiello, J. R., DeRisi, D. T., Epstein, Y. M., & Karlin, R. A. (1977). Crowding and the Role of Interpersonal Distance Preference. *Sociometry*, 40(3), 271–282. <https://doi.org/10.2307/3033534>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. London: SAGE Publications.
- Albert, R. S., & Runco, M. A. (1999). A history of research on creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 16–31). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Alencar, E. M. L. S. de, & Bruno-Faria, M. F. (1997). Characteristics of on Organizational Environment which Stimulate and Inhibit Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(4), 271–281. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00799.x>
- Alencar, E. M. L. S. de, & Fleith, D. de S. (2003). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000100002>
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(211). <https://doi.org/10.1037/h0093360>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The Social Psychology of Creativity."* Boulder, CO: Westview Press.

- Amabile, T. M. (2013). Componential theory of creativity. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory* (Vol. 1, pp. 134–139). SAGE Publications.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, *50*, 367–403.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, *42*(6), 630–640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154–1184.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 52–61.
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.14>
- Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. (2002). *Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study* (No. 2–73). <https://doi.org/02-073>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297–1333. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, *33*(2), 174–187. <https://doi.org/10.2307/3152145>
- Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E., & Mowen, J. C. (2009). Role stressors and retail performance: The role of perceived competitive climate. *Journal of Retailing*, *85*(2), 194–205. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.02.002>
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, *134*(6), 779–806. <https://doi.org/10.1037/a0012815>

- Baas, M., Nevicka, B., & Ten Velden, F. S. (2014). Specific mindfulness skills differentially predict creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 40*(9), 1092–1106. <https://doi.org/10.1177/0146167214535813>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing, 2*(62), 77–91.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. C. (1990). Work processes, role conflict, and role overload: The case of nurses and engineers in the public sector. *Work and Occupations, 17*(2), 199–228. <https://doi.org/10.1177/0730888490017002004>
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1102–1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Baer, M., & Oldham, G. R. (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), 963–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology, 32*(1), 439–476. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.002255>
- Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behavior, 31*(1), 59–72. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00781.x>
- Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 132*(4), 355–429. <https://doi.org/10.3200/MONO.132.4.355-430>
- Batey, M., Furnham, A., & Safiullina, X. (2010). Intelligence, general knowledge and

- personality as predictors of creativity. *Learning and Individual Differences*, 20(5), 532–535. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2010.04.008>
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41–47. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.41>
- Behrman, D. N., Bigoness, W. J., & Perreault, W. D. (1981). Sources of job related ambiguity and their consequences upon salespersons' job satisfaction and performance. *Management Science*, 27(11), 1246–1260. <https://doi.org/10.1287/mnsc.27.11.1246>
- Benet-Martínez, V. (1997). Theoretical perspectives on the five-factor model: Agreement about five factors, disagreement about the concept of trait. *Journal of Personality Assessment*, 69(3), 658–664. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6903_19
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729–750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.729>
- Benet-Martínez, V., & Waller, N. G. (1995). The big seven factor model of personality description: Evidence for its cross-cultural generality in a Spanish sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(6), 1051–1051. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.6.701>
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394–408. <https://doi.org/10.1177/0092070303255636>
- Bink, M. L., & Marsh, R. L. (2000). Cognitive regularities in creative activity. *Review of General Psychology*, 4(1), 59–78. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.4.1.59>
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589–607. <https://doi.org/10.1002/job.731>
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, 117(2), 187–215. <https://doi.org/10.1037/0033->

2909.117.2.187

- Boles, J. S., & Babin, B. J. (1996). On the front lines: Stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37(1), 41–50. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(96\)00025-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(96)00025-2)
- Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 972–979. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.972>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Buchanan, L. B. (1998). *The impact of big five personality characteristics on group cohesion and creative task performance*. Tese de doutoramento em Psicologia. Virginia Polytechnic Institute. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Butler, A. B., & Scherer, L. L. (1997). The effects of elicitation aids, knowledge, and problem content on option quantity and quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 184–202. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2737>
- Caplan, R. D. (1971). *Organizational stress and individual strain: A social-psychological study of risk factors in coronary heart disease among administrators, engineers, and scientists*. Tese de doutoramento em Psicologia. University of Michigan.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(4), 476–506. <https://doi.org/10.1037/h0054116>
- Chen, C.-J., Shih, H.-A., & Yeh, Y.-C. (2011). Individual initiative, skill variety, and creativity: The moderating role of knowledge specificity and creative resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3447–3461. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599940>
- Chi, M. T. H. (1997). Creativity: Shifting across ontological categories flexibly. In T. B. Ward, S. M. Smith, & J. Vaid (Eds.), *Creative thought: An investigation of conceptual*

- structures and processes* (pp. 209–234). Washington, DC: American Psychological Association.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*, *13*(4), 323–332. <https://doi.org/10.2307/3151014>
- Coelho, F. J., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, *13*(4), 426–438. <https://doi.org/10.1177/1094670510369379>
- Coelho, F. J., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, *87*(1), 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
- Coelho, F. J., Lages, C. R., & Sousa, C. M. P. (2016). Personality and the creativity of frontline service employees: Linear and curvilinear effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255982>
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. *Multivariate Behavioral Research*, *40*(2), 235–259.
- Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, *38*(4), 668–678. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.38.4.668>
- Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, *64*(1), 21–50. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2
- Cramond, B. (2008). Creativity: An international imperative for society and the individual. In M. de F. Morais & S. Bahia (Eds.), *Criatividade: Conceito, Necessidades e Intervenção* (pp. 13–40). Psiquilíbrios.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: A systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (pp. 325–339). New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). A Systems Perspective on Creativity. In J. Henry (Ed.), *Creative*

- Management and Development* (3^a, pp. 3–17). SAGE Publications.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Dacey, J. (1999). Concepts of creativity: A history. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 1, pp. 309–322). Academic Press.
- Dahl, D. W., & Moreau, P. (2002). The influence and value of analogical thinking during new product ideation. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 47–60. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.47.18930>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Boston, MA: Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?*. Canadian Policy Research Networks discussion paper n^o CPRN-DP-W/12. Ottawa (Ontario).
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 728–741. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.81.4.728>
- Ellison, K. W. (2004). *Stress and the police officer* (2^a). Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290–309. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5
- Ferrando, M. (2006). *Creatividad e inteligencia emocional; Un estudio empírico en alumnos*

- con altas habilidades*. Tese de doutoramento em Psicologia. Universidad de Murcia.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329–344. <https://doi.org/10.1037/h0057198>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992–1003. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.992>
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071865>
- Furnham, A., & Bachtiar, V. (2008). Personality and intelligence as predictors of creativity. *Personality and Individual Differences*, 45(7), 613–617. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.06.023>
- Furnham, A., Batey, M., Anand, K., & Manfield, J. (2008). Personality, hypomania, intelligence and creativity. *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1060–1069. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.035>
- Furnham, A., Crump, J., Batey, M., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality and ability predictors of the “consequences” test of divergent thinking in a large non-student sample. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 536–540. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.12.007>
- Furnham, A., Hughes, D. J., & Marshall, E. (2013). Creativity, OCD, narcissism and the big five. *Thinking Skills and Creativity*, 10, 91–98. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.05.003>
- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31–56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Geng, Z., Liu, C., Liu, X., & Feng, J. (2014). The effects of emotional labor on frontline employee creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,

- 26(7), 1046–1064. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2012-0244>
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477. <https://doi.org/10.1080/078559814>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gick, M. L., & Holyoak, K. J. (1983). Schema induction and analogical transfer. *Cognitive Psychology*, 15(1), 1–38. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(83\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0010-0285(83)90002-6)
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Gleitman, H., Fridlund, A. J., & Reisberg, D. (2014). *Psicologia* (10^a). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the adjective check list. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398–1405. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.8.1398>
- Gralewski, J., & Karwowski, M. (2018). Are teachers' implicit theories of creativity related to the recognition of their students' creativity? *The Journal of Creative Behavior*, 52(2), 156–167. <https://doi.org/10.1002/jocb.140>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. <https://doi.org/10.2307/1252285>
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business*

Review, 78(3), 157–166.

Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407–415. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.003>

Hatcher, L., Ross, T. L., & Collins, D. (1989). Prosocial behavior, job complexity and suggestion contribution under gainsharing plans. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 231–248.

Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235–247. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7>

Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Boston, MA: Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0115-6>

Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 581–595. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.581>

House, J. S. (1980). *Occupational stress and mental and physical health of factory workers*. Institute for Social Research, University of Michigan. Ann Harbour, Michigan.

Hughes, D. J., Furnham, A., & Batey, M. (2013). The structure and personality predictors of self-rated creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 9, 76–84. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.10.001>

Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>

Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2004). The Effects of Type and Level of Personal Involvement on Information Search and Problem Solving. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1709–1729. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02794.x>

Im, S., & Workman, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product

- performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.114.27788>
- Ivancevich, J. M. (1985). Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes. *Academy of Management Journal*, 28(1), 219–228. <https://doi.org/10.2307/256070>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)
- James, K., & Drown, D. (2012). Organizations and creativity. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 17–38). Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00002-1>
- Jaramillo, F., Nixon, R., & Sams, D. (2005). The effect of law enforcement stress on organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(2), 321–336. <https://doi.org/10.1108/13639510510597933>
- Jaynes, J. (2000). *The origin of consciousness in the breakdown of the bicameral mind*. New York: Mariner Books. <https://doi.org/10.1212/WNL.28.2.207>
- John, O. P., Caspi, A., Robins, R. W., Moffitt, T. E., & Stouthamer-Loeber, M. (1994). The “little five”: Exploring the nomological network of the five-factor model of personality in adolescent boys. *Child Development*, 65(1), 160–178.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.1994.tb00742.x>
- John, O. P., & Robins, R. W. (1994). Traits and types, dynamics and development: No doors should be closed in the study of personality. *Psychological Inquiry*, 5(2), 137–142.
https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502_10
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102–138). Guilford Press.
- Johns, G. A., & Morse, L. W. (1997). Divergent thinking as a function of time and prompting to “be creative” in undergraduates. *The Journal of Creative Behavior*, 31(2), 156–165.
<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00788.x>

- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, *60*(7), 663–671. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.014>
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, *13*(2), 185–195. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Kahn, R. L. (1980). Conflict, ambiguity, and overload: Three elements in job stress. In D. Katz, R. L. Kahn, & J. S. Adams (Eds.), *The Study of Organizations* (p. 567). Jossey-Bass.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Kawai, N., & Mohr, A. (2015). The contingent effects of role ambiguity and role novelty on expatriates' work-related outcomes. *British Journal of Management*, *26*(2), 163–181. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12089>
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, *107*(1), 48–64. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.48>
- King, L. A., Walker, L. M., & Broyles, S. J. (1996). Creativity and the five-factor model. *Journal of Research in Personality*, *30*(2), 189–203. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1996.0013>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd). London: Guilford Press.
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, *13*(3–4), 285–294. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_06
- Kwang, N. A., & Rodrigues, D. (2002). A big-five personality profile of the adaptor and innovator. *The Journal of Creative Behavior*, *36*(4), 254–268. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2002.tb01068.x>
- Lages, C. R., & Piercy, N. F. (2012). Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, *15*(2), 215–230. <https://doi.org/10.1177/1094670511436005>

- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1–22. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.000245>
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G., & Brown, T. J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256–271. <https://doi.org/10.1177/0092070303031003004>
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151–173.
- Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods*, 18(3), 285–300. <https://doi.org/10.1037/a0033266>
- Liu, C.-H. (2013). The processes of social capital and employee creativity: Empirical evidence from intraorganizational networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3886–3902. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781519>
- Lubart, T. I. (1999). Componential models. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 1, pp. 295–300). Academic Press.
- Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, 13(3–4), 295–308. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_07
- Luria, G., Yagil, D., & Gal, I. (2014). Quality and productivity: Role conflict in the service context. *The Service Industries Journal*, 34(12), 955–973. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.915948>
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6^a). Boston: Pearson.
- Marsh, R. L., Landau, J. D., & Hicks, J. L. (1996). How examples may (and may not) constrain creativity. *Memory & Cognition*, 24(5), 669–680. <https://doi.org/10.3758/BF03201091>
- Maslow, A. H. (1998). *Toward a psychology of being* (3^a). John Wiley & Sons.

- Matthews, R. A., Winkel, D. E., & Wayne, J. H. (2014). A longitudinal examination of role overload and work-family conflict: The mediating role of interdomain transitions. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 72–91. <https://doi.org/10.1002/job.1855>
- McAdams, D. P. (1992). The five-factor model in personality: A critical appraisal. *Journal of Personality, 60*(2), 329–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00976.x>
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(6), 1258–1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1258>
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (2^a). New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An Introduction to the 5-Factor Model and its Applications. *Journal of Personality, 60*(2), 175–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- Michaels, R. E., Day, R. L., & Joachimsthaler, E. A. (1987). Role stress among industrial buyers: An integrative model. *Journal of Marketing, 51*(2), 28–45. <https://doi.org/10.2307/1251127>
- Mobley, M. I., Doares, L. M., & Mumford, M. D. (1992). Process analytic models of creative capacities: Evidence for the combination and reorganization process. *Creativity Research Journal, 5*(2), 125–155. <https://doi.org/10.1080/10400419209534428>
- Mowen, J. C., & Spears, N. (1999). Understanding compulsive buying among college students: A hierarchical approach. *Journal of Consumer Psychology, 8*(4), 407–430. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0804_03
- Mumford, M. D. (2001). Something old, something new: Revisiting Guilford's conception of creative problem solving. *Creativity Research Journal, 13*(3–4), 267–276. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_04
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application,

- and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91–122. <https://doi.org/10.1080/10400419109534380>
- Mumford, M. D., & Simonton, D. K. (1997). Creativity in the workplace: People, problems, and structures. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 1–6. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00776.x>
- Newton, T., Handy, J., & Fineman, S. (1995). *“Managing” stress: Emotion and power at work*. SAGE Publications.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). A comparison of self-ratings and non-self-report measures of employee creativity. *Human Relations*, 65(8), 1021–1047. <https://doi.org/10.1177/0018726712446015>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonis, S. A., Sager, J. K., & Kumar, K. (1996). Salespeople’s use of upward influence tactics (UITs) in coping with role stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 44–56.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574–583. <https://doi.org/10.1037/h0040291>
- Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. In S. E. Jackson, A. S. DeNisi, & M. A. Hitt (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (pp. 243–273). Wiley.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Parke, M. R., Seo, M.-G., & Sherf, E. N. (2015). Regulating and facilitating: The role of emotional intelligence in maintaining and using positive affect for creativity. *Journal*

- of Applied Psychology*, 100(3), 917–934. <https://doi.org/10.1037/a0038452>
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160–177. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90145-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9)
- Paulus, P. B., & Paulus, L. E. (1997). Implications of research on group brainstorming for gifted education. *Roeper Review*, 19(4), 225–229. <https://doi.org/10.1080/02783199709553834>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (5ª)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais (7ª)*. Lisboa: Gradiva.
- Raja, U., & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981–1005. <https://doi.org/10.1177/0018726709349863>
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120–151. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>
- Reiter-Palmon, R., Mumford, M. D., O'Connor Boes, J., & Runco, M. A. (1997). Problem construction and creativity: The role of ability, cue consistency, and active processing. *Creativity Research Journal*, 10(1), 9–23. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1001_2
- Rickards, T. (1999). Brainstorming. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 1, pp. 219–227). Academic Press.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.

<https://doi.org/10.2307/2391486>

- Runco, M. A. (1986). Maximal performance on divergent thinking tests by gifted, talented, and nongifted children. *Psychology in the Schools, 23*(3), 308–315. [https://doi.org/10.1002/1520-6807\(198607\)23:3<308::AID-PITS2310230313>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/1520-6807(198607)23:3<308::AID-PITS2310230313>3.0.CO;2-V)
- Runco, M. A. (1999). Self-actualization. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 2, pp. 533–536). Academic Press.
- Runco, M. A. (2014). *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice* (2^a). Academic Press.
- Runco, M. A., & Okuda, S. M. (1991). The instructional enhancement of the flexibility and originality scores of divergent thinking tests. *Applied Cognitive Psychology, 5*(5), 435–441. <https://doi.org/10.1002/acp.2350050505>
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior, 10*(1), 35–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030100104>
- Schepers, J. J. L., Nijssen, E. J., & van der Heijden, G. A. H. (2016). Innovation in the frontline: Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement, and employee service performance. *International Journal of Research in Marketing, 33*(4), 797–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.004>
- Schmitt, L., Buisine, S., Chaboissier, J., Aoussat, A., & Vernier, F. (2012). Dynamic tabletop interfaces for increasing creativity. *Computers in Human Behavior, 28*(5), 1892–1901. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.05.007>
- Scratchley, L. S., & Hakstian, A. R. (2001). The measurement and prediction of managerial creativity. *Creativity Research Journal, 13*(3–4), 367–384. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_14
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal, 52*(3), 489–505. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330806>
- Shalley, C. E., & Oldham, G. R. (1997). Competition and creative performance: Effects of

- competitor presence and visibility. *Creativity Research Journal*, 10(4), 337–345. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1004_5
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1–22. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2918>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2010). Role of stress and organizational support in predicting organizational citizenship behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 7–25.
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *Journal of Marketing*, 57(2), 11–31. <https://doi.org/10.2307/1252024>
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558–569. <https://doi.org/10.2307/3151883>
- Singh, J., & Rhoads, G. K. (1991). Boundary role ambiguity in marketing-oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 328–338. <https://doi.org/10.2307/3172868>
- Smith, G. F. (1998). Idea-generation techniques: A formulary of active ingredients. *The Journal of Creative Behavior*, 32(2), 107–134. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1998.tb00810.x>

- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99–111. <https://doi.org/10.2307/1251180>
- Sousa, C. M. P., & Coelho, F. J. (2011). From personal values to creativity: Evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029–1050. <https://doi.org/10.1108/030905611111137598>
- Sternberg, R. J. (2012). The assessment of creativity: An investment-based approach. *Creativity Research Journal*, 24(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652925>
- Sternberg, R. J., & Davidson, J. E. (1999). Insight. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 2, pp. 57–69). Academic Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1–31. <https://doi.org/doi.org/10.1159/000277029>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1993). Investing in creativity. *Psychological Inquiry*, 4(3), 229–232. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403_16
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 3–15). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Strong, C. M., Nowakowska, C., Santosa, C. M., Wang, P. W., Kraemer, H. C., & Ketter, T. A. (2007). Temperament-creativity relationships in mood disorder patients, healthy controls and highly creative individuals. *Journal of Affective Disorders*, 100(1–3), 41–48. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2006.10.015>
- Sun, J., Kaufman, S. B., & Smillie, L. D. (2018). Unique associations between big five personality aspects and multiple dimensions of well-being. *Journal of Personality*, 86(2), 158–172. <https://doi.org/10.1111/jopy.12301>
- Tang, Y.-T., & Chang, C.-H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869–881.
- Thoms, P., Moore, K. S., & Scott, K. S. (1996). The relationship between self-efficacy for

- participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 349–362. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199607\)17:4<349::AID-JOB756>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199607)17:4<349::AID-JOB756>3.0.CO;2-3)
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tosi, H. (1971). Organization stress as a moderator of the relationship between influence and role response. *Academy of Management Journal*, 14(1), 7–20. <https://doi.org/10.2307/254707>
- Tsai, C.-T. (Simon), & Lee, Y.-J. (2014). Emotional intelligence and employee creativity in travel agencies. *Current Issues in Tourism*, 17(10), 862–871. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.859232>
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality*, 60(2), 225–251. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00973.x>
- Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers - The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57(1), 26–34. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00281-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00281-3)
- Usman, M., & Xiao, S. (2017). How role ambiguity and role conflict effect creativity of employees in local domestic manufacturing industry: Evidence from Pakistan. In *4th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering (IEIS)* (pp. 1–5). Kyoto, Japan: IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEIS.2017.8078603>
- van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 57–74. <https://doi.org/10.1002/job.127>

- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *Journal of Marketing, 39*(1), 32–39. <https://doi.org/10.2307/1250800>
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research, 57*(8), 805–812. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)
- Wechsler, S. M. (1998). Avaliação multidimensional da criatividade: Uma realidade necessária. *Psicologia Escolar e Educacional, 2*(2), 89–99. <https://doi.org/10.1590/S1413-85571998000200003>
- Wehner, L., Csikszentmihalyi, M., & Magyari-Beck, I. (1991). Current approaches used in studying creativity: An exploratory investigation. *Creativity Research Journal, 4*(3), 261–271. <https://doi.org/10.1080/10400419109534398>
- Widiger, T. A., & Trull, T. J. (1992). Personality and psychopathology: An application of the five-factor model. *Journal of Personality, 60*(2), 363–393. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00977.x>
- Woodman, R. W. (1981). Creativity as a construct in personality theory. *The Journal of Creative Behavior, 15*(1), 43–66. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1981.tb00273.x>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293–321.
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology, 17*(4), 250–266. <https://doi.org/10.1108/02683940210428074>
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 261–276. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261>
- 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*(3), 413–422. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.413>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.

Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 151–167. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2001.tb01044.x>

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

I. Tendo em conta o seu trabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Eu estou muito satisfeito com este trabalho.	1	2	3	4	5
2 Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço.	1	2	3	4	5
3 Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, coordenador(a), etc., eu estou muito contente com este trabalho.	1	2	3	4	5
4 A maior parte das pessoas com este trabalho estão satisfeitas com ele.	1	2	3	4	5
5 Eu tenho muitas oportunidades para tomar a iniciativa neste trabalho.	1	2	3	4	5
6 Sou eu que decido como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
7 É-me permitido atuar independentemente do(a) coordenador(a).	1	2	3	4	5
8 Sou eu que controlo em grande parte o ritmo com que faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5
9 Eu tenho uma grande liberdade para fazer no meu trabalho o que achar melhor.	1	2	3	4	5
10 Eu posso tomar muitas decisões no meu trabalho sem precisar de autorização superior.	1	2	3	4	5
11 Exercer esta profissão dá-me prazer.	1	2	3	4	5
12 Se começasse de novo, eu escolheria o mesmo tipo de trabalho que faço agora.	1	2	3	4	5
13 O meu trabalho é uma das partes da minha vida que mais satisfação me dá.	1	2	3	4	5
14 Eu faço essencialmente este trabalho pelas recompensas materiais que ele me proporciona.	1	2	3	4	5
15 Para mim trabalhar é essencialmente uma forma para obter as coisas boas da vida.	1	2	3	4	5
16 Eu trabalho fundamentalmente para obter dinheiro e outras recompensas tangíveis.	1	2	3	4	5
17 Eu sinto-me pressionado(a) a trabalhar muitas horas.	1	2	3	4	5
18 Tenho muitas tarefas a fazer no trabalho e pouco tempo para as realizar.	1	2	3	4	5
19 Eu tenho que trabalhar muito rapidamente.	1	2	3	4	5
20 Eu tenho que trabalhar muito intensamente.	1	2	3	4	5
21 Por ter muito trabalho por vezes tenho que negligenciar certas tarefas do trabalho.	1	2	3	4	5
22 Diferentes grupos/departamentos nesta escola exigem-me coisas que são difíceis de combinar	1	2	3	4	5
23 Eu não consigo ter as pausas suficientes durante o dia de trabalho.	1	2	3	4	5
24 As exigências que enfrento no trabalho não são realistas para o tempo disponível.	1	2	3	4	5

II. Tendo em conta as exigências que enfrenta no seu trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
--	----------------------	----------	---------------------------	----------	----------------------

1	Há coisas que tenho de fazer no meu trabalho que deveriam ser feitas de forma diferente.	1	2	3	4	5
2	Eu por vezes recebo tarefas/responsabilidades sem ter o apoio suficiente para as executar.	1	2	3	4	5
3	Por vezes dava jeito quebrar algumas regras da escola para fazer bem algumas tarefas.	1	2	3	4	5
4	Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que atuam de forma bastante diferente.	1	2	3	4	5
5	Eu recebo tarefas sem ter os recursos adequados para executá-las.	1	2	3	4	5
6	Com frequência eu faço coisas no meu trabalho que são aceites por uma pessoa e depois criticadas/rejeitadas por outra.	1	2	3	4	5
7	Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas.	1	2	3	4	5
8	Algumas das coisas que tenho que fazer no meu trabalho eram desnecessárias.	1	2	3	4	5
9	Eu sei exatamente a autoridade que tenho no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Existem objetivos claros e metas planeadas para o meu trabalho.	1	2	3	4	5
11	Tenho indicações claras sobre o que deve ser feito no meu trabalho.	1	2	3	4	5
12	Eu sinto que tenho dividido corretamente o tempo de trabalho pelas diferentes tarefas.	1	2	3	4	5
13	Eu sei exatamente o que é esperado de mim neste trabalho.	1	2	3	4	5
14	Eu sei quais são as minhas responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5
15	Eu sinto muito stress devido ao meu trabalho	1	2	3	4	5
16	Muitas coisas stressantes acontecem no meu trabalho	1	2	3	4	5
17	O meu trabalho é muito stressante	1	2	3	4	5
18	Eu sinto-me quase sempre stressado no meu trabalho	1	2	3	4	5
19	Os alunos são o mais importante para mim quando estou a desempenhar o meu trabalho	1	2	3	4	5
20	Eu tento dar o melhor ensino possível aos meus alunos	1	2	3	4	5
21	Eu tento responder da melhor forma às necessidades dos meus alunos	1	2	3	4	5
22	Eu estou muito concentrado na resolução dos problemas dos meus alunos	1	2	3	4	5
23	Procuro responder prontamente às necessidades dos alunos	1	2	3	4	5

III. Relativamente ao trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	
1	Estou a viver uma emoção e só tenho consciência dela mais tarde.	1	2	3	4	5
2	Parto ou deixo cair coisas por descuido ou por estar a pensar noutra coisa.	1	2	3	4	5
3	Tenho dificuldade em manter-me focado(a) no que está a acontecer no momento.	1	2	3	4	5
4	Tendo a andar apressado(a) para chegar a um determinado local, sem prestar atenção ao que vou sentindo ao longo do caminho.	1	2	3	4	5
5	Tendo a não me aperceber de tensões e desconfortos físicos até que atinjam níveis impossíveis de ignorar.	1	2	3	4	5
6	Esqueço-me do nome de uma pessoa logo após ter sido mencionado pela primeira vez.	1	2	3	4	5
7	Pareço estar em “piloto automático”, sem muita consciência do que estou a fazer.	1	2	3	4	5
8	Vou fazendo várias tarefas sem estar muito atento(a) a elas.	1	2	3	4	5
9	Fico tão focado(a) no objetivo que quero alcançar, que perco a noção do que estou a fazer no momento para alcançar esse mesmo objetivo.	1	2	3	4	5
10	Faço tarefas de forma automática, sem consciência do que estou a fazer.	1	2	3	4	5

11	Dou por mim a ouvir alguém “com um ouvido”, enquanto faço outra coisa ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5
12	Vou a diversos locais “em piloto automático” e depois pergunto-me porque lá fui.	1	2	3	4	5
13	Dou por mim preocupado(a) com o futuro ou com o passado.	1	2	3	4	5
14	Dou por mim a fazer coisas sem prestar atenção.	1	2	3	4	5
15	Vou comendo sem ter consciência de que estou a comer.	1	2	3	4	5

IV. Relativamente ao trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5
25	1	2	3	4	5
26	1	2	3	4	5
27	1	2	3	4	5

28	Eu faço sugestões construtivas para melhorar o ensino que a escola presta aos alunos.	1	2	3	4	5
29	Eu discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos alunos.	1	2	3	4	5
30	Eu sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho nesta escola	1	2	3	4	5
31	Os alunos com frequência fazem comentários rudes	1	2	3	4	5
32	Os alunos com frequência faltam-me ao respeito	1	2	3	4	5
33	Os alunos frequentemente falam de forma agressiva	1	2	3	4	5
34	Os alunos com frequência fazem comentários insultuosos	1	2	3	4	5
35	É frequente os alunos levantarem a voz	1	2	3	4	5

V. Tendo em conta a sua forma de ser, indique por favor o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	Geralmente, estou focado(a) em evitar acontecimentos negativos na minha vida.	1	2	3	4	5
2	Fico ansioso(a) por poder ficar aquém das minhas responsabilidades e obrigações.	1	2	3	4	5
3	Penso frequentemente na pessoa que receio vir a tornar-me no futuro.	1	2	3	4	5
4	Preocupo-me frequentemente com o facto de não vir a atingir os meus objetivos.	1	2	3	4	5
5	Imagino-me frequentemente a viver situações negativas que receio poderem vir a acontecer-me.	1	2	3	4	5
6	Penso frequentemente em como poderei evitar insucessos na minha vida.	1	2	3	4	5
7	Estou mais orientado(a) para evitar perdas do que para obter ganho na minha vida.	1	2	3	4	5
8	Vejo-me como alguém que se esforça para se tornar a “pessoa que deveria ser”, de forma a cumprir com as suas obrigações e responsabilidades.	1	2	3	4	5
9	O meu principal objetivo é evitar o insucesso.	1	2	3	4	5
10	Penso frequentemente em como poderei vir a atingir os meus desejos e aspirações.	1	2	3	4	5
11	Penso frequentemente sobre a pessoa que gostaria de vir a ser.	1	2	3	4	5
12	Normalmente estou focado(a) no sucesso que espero atingir no futuro.	1	2	3	4	5
13	Penso frequentemente em como poderei vir a ter sucesso.	1	2	3	4	5
14	O meu principal objetivo é potenciar as minhas ambições.	1	2	3	4	5
15	Vejo-me como alguém que se esforça por alcançar “o seu eu ideal”, de forma a atingir os seus objetivos e aspirações.	1	2	3	4	5
16	Em geral, eu estou concentrado(a) em atingir resultados positivos na minha vida.	1	2	3	4	5
17	Imagino-me frequentemente a viver coisas positivas que espero que me venham a acontecer.	1	2	3	4	5
18	Estou mais orientado(a) para alcançar o sucesso do que para evitar o insucesso.	1	2	3	4	5
19	Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras.	1	2	3	4	5
20	Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
21	Eu sou uma pessoa reservada/tímida.	1	2	3	4	5
22	Eu sou amável para com as outras pessoas.	1	2	3	4	5
23	Eu sou simpático(a).	1	2	3	4	5

24	Eu sou atencioso para com os outros.	1	2	3	4	5
25	Eu sou uma pessoa metódico(a).	1	2	3	4	5
26	Eu sou uma pessoa organizada.	1	2	3	4	5
27	Eu sou uma pessoa eficiente.	1	2	3	4	5
28	Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa.	1	2	3	4	5
29	Eu sou uma pessoa cuidadosa.	1	2	3	4	5
30	Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa.	1	2	3	4	5
31	Eu sou mais original do que as outras pessoas.	1	2	3	4	5
32	Eu sou imaginativo(a).	1	2	3	4	5
33	Eu encontro soluções originais para os problemas.	1	2	3	4	5
34	Eu sou apreciador(a) de arte / experiências estéticas	1	2	3	4	5
35	Eu tenho interesse-me por assuntos muito diversos	1	2	3	4	5
36	Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras.	1	2	3	4	5
37	Eu sou uma pessoa muito instável.	1	2	3	4	5
38	Eu sou invejoso(a).	1	2	3	4	5
39	As minhas emoções ora sobem, ora descem.	1	2	3	4	5
40	Eu sou mais irritável que as outras pessoas.	1	2	3	4	5
41	Globalmente estou satisfeito(a) com os serviços de saúde pública.	1	2	3	4	5
42	A experiência que tenho tido com os serviços públicos de saúde é boa.	1	2	3	4	5

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

Idade: _____ anos

Sexo: (1) Masculino (2) Feminino

Há quantos anos dá aulas? _____ anos

Há quantos anos dá aulas nesta escola? _____ anos

Atualmente está a dar aulas a que ciclo(s)? (1) 2º ciclo do ensino básico

(2) 3º ciclo do ensino básico

(3) Ensino secundário

Qual a sua situação contratual? (1) Professor do quadro de escola/agrupamento

(2) Professor contratado

(3) Professor de quadro de zona pedagógica

Qual o número de horas de aulas/aulas de apoio efetivas que leciona por semana? _____ horas

FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

ANEXO 2 – NOTA INTRODUTÓRIA



Caro(a) Professor(a),

No âmbito de um estudo que está a ser realizado por docentes/investigadores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra sobre as condições/ambiente de trabalho a que os professores estão sujeitos, vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

Para responder solicitamos que assinale com uma **cruz** (☒) ou um **círculo** (○) a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das questões. Não existem respostas certas ou respostas erradas; o que é relevante é a sua opinião sincera. A informação obtida é estritamente confidencial e anónima.

Após concluir o preenchimento do questionário, deverá colocá-lo dentro da urna que se encontra na sala dos professores (se possível durante a próxima semana). Se tiver alguma questão, estaremos disponíveis para responder pelo e-mail abaixo indicado.

O sucesso deste estudo depende da sua colaboração, que desde já agradecemos. *

Grupo de Investigação

Dra. Filipa Ferreira
Dra. Rita Antunes
Prof. Doutor Filipe Coelho
Prof. Doutor João Fontes da Costa (fontesdacosta@fe.uc.pt)

* Se por acaso já tiver preenchido este questionário noutra escola, por favor ignore este.