



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Impacto do Contexto de Trabalho e do Capital
Psicológico na Percepção da Criatividade
Organizacional**

Ana Branco

Orientação: Professor Doutor João Pissarra

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2012

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste estudo tive o privilégio de contar com a valiosa colaboração de várias pessoas às quais pretendo expressar o meu agradecimento:

Ao Professor João Pissarra por toda a disponibilidade ao longo destes últimos dois anos e pelas incansáveis deslocações ao C.C. Colombo para me prestar toda a orientação necessária.

Aos meus pais, por todo o apoio que me derem todo o apoio necessário e que me ensinaram a percorrer os difíceis mas desafiantes percursos da vida. Serão sempre os meus mentores!

À minha família que ao longo de todo o percurso académico demonstraram preocupação e ajuda.

Aos meus amigos com quem partilhei os bons e maus momentos da vida académica e principalmente às minhas colegas de casa por toda a ajuda, companheirismo e paciência ao longo deste processo.

Às minhas colegas de trabalho por, nestes últimos meses, me terem apoiado na conclusão deste estudo e por aguentarem o meu mau humor matinal depois das noitadas.

Muito obrigada a todos!

Impacto do Contexto de Trabalho e do Capital Psicológico na Percepção da Criatividade Organizacional

Resumo

A criatividade tem vindo a assumir-se como um dos factores-chave no contexto actual, permitindo às organizações garantir o desenvolvimento de produtos inovadores que assegurem a competitividade e o sucesso organizacional. Para tal as organizações devem garantir estratégias que potenciem o desenvolvimento e aprendizagem constantes dos seus recursos humanos.

Participaram no estudo 131 colaboradores de diversas organizações, aos quais pedimos para avaliarem diferentes características do seu contexto de trabalho e do capital psicológico positivo, de modo a analisar o impacto do contexto de trabalho e do capital psicológico na percepção da criatividade organizacional.

Avaliada do ponto de vista da percepção dos colaboradores, os resultados indicam-nos que os factores contextuais sobrepõem-se às dimensões do capital psicológico enquanto preditores de criatividade organizacional. Tal permite-nos concluir que as organizações actuais devem estabelecer condições que permitam potenciar e rentabilizar a criatividade dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Criatividade, Contexto de Trabalho, Capital Psicológico Positivo, Percepção da Criatividade Organizacional

Work Environment and Psychological Capital Impact on Perceived Organizational Creativity

Abstract

Creativity represents a key factor in the current globalized context, allowing organizations to ensure the development of innovative products, competitiveness and success. For this, organizations must develop strategies to enable constant learning of their employees.

In present study were participated 131 employees of several organizations, which asked to assess different features of their work environment and positive psychological capital in order to analyze the environment work's impact and psychological capital on perceived organizational creativity.

Assessed from the standpoint of employees' perception and not according to the creative product, the results suggest that contextual factors overlap with dimensions of psychological capital as predictors of organizational creativity. This allows us to conclude that organizations should improve conditions to increase employees' creativity

Key-words: Creativity, Work Environment, Positive Psychological Capital, Perceived Organizational Creativity

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
CAPÍTULO I – CRIATIVIDADE	3
1. Criatividade.....	3
1.1. Abordagens psicológicas ao estudo da criatividade	8
1.1.1. Modelo componencial da criatividade	10
1.1.2. Teoria do investimento criativo	12
1.1.3. Perspectiva dos sistemas	13
1.2. Criatividade Organizacional	14
1.3. Factores contextuais determinantes par o estímulo da criatividade	17
1.3.1. Encorajamento organizacional.....	19
1.3.2. Encorajamento por parte da gestão	21
1.3.3. Suporte do grupo de trabalho.....	22
1.3.4. Liberdade / Autonomia	24
1.3.5. Trabalho desafiante.....	26
1.3.3.6. Pressão do trabalho	27
1.4. Potenciar a performance criativa – Algumas práticas que poderão ser adoptadas pelas organizações.....	28
CAPÍTULO II – CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO.....	31
2. Psicologia Positiva.....	31
2.1. A Psicologia Positiva aplicada ao contexto organizacional.....	31

2.2. Gestão do capital humano, social e psicológico positivo	
nas organizações actuais.....	33
2.3. Capital psicológico positivo	35
2.3.1. Auto-eficácia	36
2.3.1.2. Esperança	37
2.3.1.3. Optimismo.....	38
2.3.1.4. Resiliência	39
2.4. Capital psicológico positivo e criatividade	40
2.4.1. Auto-eficácia e criatividade.....	40
2.4.2. Esperança e criatividade	41
2.4.3. Optimismo e criatividade	42
2.4.4. Resiliência e criatividade	43
2.5. Modelo Conceptual de Investigação	44
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	47
CAPÍTULO III – MÉTODO	47
3.1. Natureza do Estudo	47
3.2. Participantes	48
3.3. Instrumentos e Medidas.....	50
3.4. Procedimentos.....	53
CAPÍTULO IV – RESULTADOS.....	57
4. Resultados.....	57
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	54
5.. Discussão	65
5.1. Conclusões	69
CAPÍTULO VI – LIMITAÇÕES e ESTUDOS FUTUROS	71
6.1. Limitações da Investigação e Estudos Futuros	71

ÍNDICE DE TABELAS

1. Caracterização da Amostra.....	49
2. Escalas do Questionário <i>KEYS</i>	52
3. Dimensões do <i>Psycap Questionnaire</i>	53
4. Médias, Correlações e Desvios-Padrão	58
5. Factores Contextuais Determinantes de Criatividade	48
6. Dimensões do <i>PsyCap</i> na percepção de criatividade	61
7. Impacto dos factores contextuais e dimensões do <i>PsyCap</i> na percepção de criatividade	62

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Modelo Conceptual de Investigação	46
2. Modelo de Regressão testado para os factores contextuais determinantes de criatividade	60
3. Modelo de Regressão testado para as dimensões de <i>PsyCap</i> predictoras de criatividade.....	61
4. Modelo de Regressão testado para as variáveis predictoras de criatividade ..	62
5. Variáveis predictoras de criatividade de acordo com o modelo de análise	63

ÍNDICE DE QUADROS

1. Componentes da Performance Criativa	11
2. Factores Contextuais Determinantes de Criatividade e Instrumentos de medida da Criatividade Organizacional.....	19
3. Capital Psicológico Positivo	35

INTRODUÇÃO

O efeito da globalização, das céleres mudanças e da constante renovação tecnológica que vivenciamos actualmente tem vindo a contribuir para alterar significativamente o mercado económico em que as empresas estão sediadas, exigindo um maior grau de complexidade, e consecutivas alterações nas estruturas organizacionais e objectivos a atingir. Criar e renovar vantagens competitivas, que garantam o desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores na resposta às exigências dos consumidores e de um mercado em constante mudança, torna-se uma exigência fulcral para garantir a sobrevivência das empresas (Egan, 2005).

A criatividade surge como um dos factores-chave para incrementar o desempenho e vantagens competitivas das organizações, representando um dos elementos mais relevantes para garantir os níveis de produtividade e eficiência do indivíduo no trabalho (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Esta realidade reforça a necessidade das organizações estabelecerem condições propícias para que este potencial seja melhor rentabilizado. A necessidade de uma maior rapidez de resposta, maior flexibilidade e exclusividade de produtos, que sejam de difícil acesso à concorrência, apresentam-se como algumas das principais exigências das organizações actuais. Torna-se imprescindível que as organizações apostem nos seus recursos humanos enquanto elementos fulcrais para garantir a obtenção de resultados lucrativos que lhes permitam vingar no mercado. Para tal, as organizações deverão garantir a promoção do potencial criativo dos seus colaboradores, a oportunidade destes desenvolverem ideias novas sem que se sintam inibidos para tal, a autonomia na realização das tarefas diárias e a existência de expectativas de trabalho reais que incrementem a motivação intrínseca, o desafio e a satisfação pelo trabalho realizado (e.g., Amabile, 1996; Amabile, et al., 1996).

O estudo da criatividade aplicada ao contexto organizacional tem vindo a sugerir e reforçar que a criação de condições propícias para o estímulo da criatividade junto dos colaboradores representa um elemento determinante para o sucesso e sobrevivência das organizações (e.g., Shalley & Perry-Smith, 2001; Egan, 2005). Neste sentido, as organizações que estimulem o potencial criativo dos seus colaboradores, obterão um maior fluxo de ideias novas, que permitirão desenvolver

novas práticas, processos e produtos, e ao mesmo tempo recriar os já existentes (Amabile, 1996).

Paralelamente aos factores contextuais, alguns estudos têm vindo a estabelecer a importância do capital psicológico positivo no estímulo da criatividade (e.g., Rego, Leal, Machado & Cunha, 2009; Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, 2011), sugerindo que as capacidades psicológicas positivas apresentam um papel preponderante na adopção de comportamentos que permitam incrementar o potencial criativo. Até ao momento, a relação entre a criatividade e o capital psicológico positivo não tem representado um grande foco de estudo no âmbito da investigação científica em Psicologia, não sendo possível encontrar muitos estudos sobre a temática.

No presente estudo, procuraremos identificar os factores contextuais e as capacidades psicológicas positivas que detêm um maior impacto na percepção da criatividade por parte dos colaboradores. Importa aqui destacar que a criatividade será estudada a partir do ponto de vista da percepção dos colaboradores, e não da avaliação do produto criativo.

O estudo está organizado em duas partes, a primeira referente à revisão literária que sustenta as hipóteses do estudo, e a segunda que corresponde ao estudo empírico.

A primeira parte é constituída por dois capítulos. No Capítulo I procuraremos contextualizar a criatividade, nomeadamente a criatividade organizacional e os factores contextuais determinantes desta junto dos colaboradores. No Capítulo II pretendemos contextualizar o capital psicológico positivo, enquanto estado psicológico alicerçado na Psicologia Positiva, descrever as capacidades psicológicas positivas que o constituem e estabelecer a relação entre este e a criatividade.

Relativamente à segunda parte do estudo, esta é constituída por quatro capítulos. No capítulo III será descrita a metodologia do estudo, nomeadamente a natureza do estudo, os participantes, os instrumentos e medidas utilizados e os procedimentos seguidos. Seguidamente, no Capítulo IV procuraremos descrever todo o processo de análise de dados efectuado e, posteriormente no Capítulo V discutir os resultados encontrados e evidenciar as principais conclusões do estudo. Por último, no Capítulo VI iremos realçar as principais limitações do estudo e apresentar propostas de estudos futuros.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I - CRIATIVIDADE

1. Criatividade

O ser humano é curioso por natureza, mergulhando constantemente na procura pela descoberta e pela novidade que lhe possibilitem adaptar-se às exigências do seu dia-a-dia e criar novas estratégias com vista ao desenvolvimento contínuo da civilização. Diariamente, nos diferentes contextos sociais de actuação (e.g., família, trabalho, grupos), o Homem é confrontado pela necessidade de reinventar-se, de recriar produtos e técnicas existentes, que lhe permitam responder às mudanças da envolvente. Em todo este processo, a criatividade assume um papel preponderante, permitindo, a partir da conjugação de ideias, obter resultados que sustentarão o desenvolvimento e progresso contínuos. Neste contexto, e como evidenciam alguns autores (e.g., West, 1997; Runco, 2004; Hennessey & Amabile, 2009), qualquer inovação tecnológica ou descoberta científica pode ser considerada uma produção criativa

Definir a criatividade tem vindo a revelar-se um desafio no seio da investigação científica, existindo até ao momento algumas dificuldades de operacionalização do conceito (e.g., Hennessey & Amabile, 2009; Runco, 2004). Passível de ser analisado a partir de uma perspectiva individual, contextual, ou até mesmo de uma cultura (Runco, 2004), o conceito de criatividade apresenta um cariz multifacetado e complexo. A associação do conceito de criatividade ao desenvolvimento de produtos ou ideias novas e úteis apresenta alguma consensualidade entre investigadores. De Bono (2005) defende que a novidade não pode ser considerada como o único elemento para avaliar determinada ideia como criativa, indicando que esta deverá ter lógica e aplicabilidade. Esta definição é corroborada por Amabile (e.g., 1996), ao afirmar que a criatividade resulta na produção de ideias novas e úteis ou em ideias que poderão ser implementadas de forma a responder adequadamente a novos desafios.

No âmbito da Psicologia, o estudo da criatividade foi incentivado por Guilford que nos anos 50, enquanto presidente da *American Psychology Association* (APA), destacou o número limitado de estudos de carácter científico sobre este tema. Este

alerta levou a uma maior sensibilização para o estudo da criatividade na comunidade científica entre os psicólogos e, conseqüentemente, à fundação de alguns institutos de investigação centrados no estudo da criatividade, com diferentes focos de intervenção e análise (e.g., personalidades criativas, processos cognitivos ou produtos criativos) (Sternberg & Lubart, 1999).

A partir de uma perspectiva cognitivista, Guilford (1950) indica que a criatividade envolve o pensamento divergente e a capacidade para encontrar diferentes respostas possíveis para solucionar determinado problema e defini-lo como um acto criativo. A produção convergente, como salienta o autor, apenas envolve a concepção de uma única resposta, considerada como a melhor ou convencionalmente aceite para o problema apresentado em que os critérios de procura de informação estão assentes num pensamento lógico, racional e convencional. Por sua vez, a produção divergente resulta da procura de diferentes soluções, que ultrapassam os padrões definidos e que visa a procura de novas estratégias, mais amplas e ilimitadas. A produção divergente está assim, de acordo com o autor, associada ao pensamento expressivo, emocional e impulsivo com vista à geração de novas ideias, sendo considerada como a operação mais próxima da manifestação criativa. Contudo, Guilford (1986) alerta que os conceitos de pensamento divergente e criatividade deverão ser dissociados, uma vez que a criatividade é mais ampla do que a produção divergente, destacando também como factor importante neste processo a sua correlação com a avaliação, cognição, dedução e transformações trabalhadas na produção convergente e a associação de factores de ordem não cognitiva para a análise da criatividade, tais como emoções, personalidade e condições ambientais.

Até à década de 70 do século XX o principal objecto de estudo por parte dos investigadores em Psicologia centrou-se, sobretudo, na personalidade criativa e na sua análise, procurando-se estudar o conceito através da combinação de aspectos cognitivos e afectivos do ser humano. Neste âmbito, destacam-se estudos de autores como, por exemplo, de Bono que procurou explicar a criatividade a partir do pensamento lateral, opondo-o ao pensamento vertical ou lógico. O autor destaca que o pensamento lateral envolve a procura de respostas para um problema através de elementos que geralmente não estão presentes no pensamento vertical, permitindo identificar ideias novas, alternativas para questionar o que não é conhecido e óbvio, mas sim desconhecido, reestruturando padrões, concepções e percepções previamente definidas (De Bono, 2005). Apesar de associar os processos mentais do

pensamento lateral à criatividade, o autor realça que deverão ser diferenciados, na medida em que o pensamento lateral representa um factor facilitador no processo de geração de ideias novas. Em simultâneo, o autor sugere que a criatividade pode ser expressa através de novas ideias e produtos ao passo que o pensamento lateral, em algumas situações, pode apenas permitir ao indivíduo interpretar algo a partir de uma nova e diferente perspectiva.

A partir da última década do século XX, o estudo da criatividade foi marcado por novas contribuições teóricas, em que o efeito de factores sociais, culturais e históricos no processo criativo representaram um importante foco de estudo (Alencar & Fleith, 2003). Contrariamente à perspectiva centrada na personalidade criativa, as orientações actuais sugerem que a criatividade não deve ser atribuída única e exclusivamente a um conjunto de capacidades e traços da personalidade do “criador”, dependendo em simultâneo dos factores contextuais em que o indivíduo está inserido (e.g., Amabile, 1996; Hennessey & Amabile, 2009; Csikszentmihalyi, 1996; Sternberg & Lubart, 1995). De uma forma geral, podemos afirmar que para compreender o processo criativo é necessário considerar quer as variáveis internas quer as variáveis externas, percebendo de que forma a interacção entre estas possibilita ao indivíduo responder e superar as exigências com que se confronta diariamente.

Ser criativo implica ter aptidões para tal e, na perspectiva de Csikszentmihalyi (1996), as aptidões são o reflexo do esforço e da produção criativa, não só na alta criatividade mas também na manifestação criativa quotidiana. De modo a fazer a distinção entre a criatividade quotidiana e a alta criatividade, a análise da criatividade pode ser feita a partir de dois níveis de magnitude: pequena c (criatividade mais subjectiva) e Grande C (criatividade mais objectiva) (Kaufman & Beghetto, 2009). Esta distinção permite uma maior percepção sobre o objectivo, natureza e limitações das teorias da criatividade, considerando os métodos e medidas mais apropriadas para o estudo e exploração das teorias existentes. Enquanto a criatividade quotidiana (pequena c) implica a aprendizagem, exploração, geração de ideias, superação de obstáculos, resolução de problemas ou a identificação de novos caminhos a alta criatividade (Grande C) pode ser considerada como o produto que resulta do esforço, das regras, dos juizes que avaliam a sua novidade e valor (Csikszentmihalyi, 1999).

A literatura é vasta em estudos que visam associar a criatividade a diferentes aspectos da personalidade como, por exemplo, a fluência e a flexibilidade de

pensamento, a curiosidade, o humor, a auto-confiança, a relação com a envolvente, a autonomia, a originalidade ou a persistência (e.g., Morais, 2001). Apesar dos processos cognitivos envolvidos no processo criativo serem semelhantes, a literatura realça também a existência de diferenças ao nível da performance criativa resultando do facto de alguns indivíduos serem consistentemente mais criativos que outros. Tal, resulta na ideia de que estas diferenças dependem da interacção com diferentes factores, nomeadamente a personalidade, a experiência, os interesses e o conhecimento individual. De acordo com Amabile (1996), os indivíduos criativos tendem a considerar o seu trabalho intrinsecamente motivante, mostrando-se mais independentes, não convencionais e mais propensos a arriscar, ao mesmo tempo que demonstram maior interesse e uma maior abertura a novas experiências. Considerando o contexto de trabalho, a autora sugere que os colaboradores que estão motivados para a realização das suas tarefas tendem a ser cognitivamente mais flexíveis, conseguindo traçar diferentes alternativas para superar os obstáculos, apresentando uma maior perseverança em atingir e ultrapassar os seus objectivos. Neste sentido, um indivíduo intrinsecamente motivado tende a demonstrar uma performance criativa superior, mostrando maior entusiasmo na realização das suas tarefas. A mesma autora sugere ainda que a motivação intrínseca está relacionada com a realização artística, na medida em que indivíduos considerados criativos procuram realizar tarefas mais desafiantes e apresentam uma maior liberdade em relação aos constrangimentos externos de forma a capitalizar o seu potencial criativo.

Csikszentmihalyi (1996) defende que o contexto social representa um factor preponderante na performance criativa, sugerindo que esta é determinada pela existência de diferentes características como a curiosidade, o entusiasmo, a motivação intrínseca, a abertura à experiência, a perseverança, a fluência de ideias e flexibilidade de pensamento. De acordo com o autor, será então a interacção entre o indivíduo e o contexto, que possibilitará o desenvolvimento de ideias e produtos criativos (Csikszentmihalyi, 1999). Esta perspectiva é apoiada por autores como Sternberg e Lubart (1999) ou Cummings e Holdham (1997), que destacam características como a tolerância à ambiguidade, o desejo de ultrapassar obstáculos, o desejo de crescer, a motivação intrínseca, capacidade de assumir riscos moderados, a necessidade de reconhecimento e desejo de trabalhar para obter reconhecimento como determinantes para a produção criativa tais como.

Paralelamente à definição do conceito, também a avaliação da criatividade tem suscitado discussão no contexto científico, tendo sido levantadas diversas questões relativas à fidelidade e validade dos instrumentos de avaliação. Numa tentativa de corresponder à evolução e complexidade do conceito de criatividade surgiram, até ao momento múltiplos instrumentos e metodologias de avaliação (Morais & Azevedo, 2009).

Para compreender a abordagem psicométrica da criatividade podemos recorrer às quatro categorias orientadoras de criatividade apresentadas por Rhodes (1961): Processo (estratégias, métodos e as técnicas determinantes do acto criativo); Pessoa (características inerentes à pessoa criativa como a sua personalidade, os factores cognitivos, afectivos, motivacionais e de desenvolvimento); Produto (resultados do processo criativo); e, por último, o Ambiente (que engloba os factores contextuais facilitadores ou inibidores da criatividade).

A primeira categoria (Processo) centra-se maioritariamente na aplicação de testes que permitem a análise da produção divergente de repostas. A proposta defendida por Guilford (1950) assume um papel de relevo na avaliação do processo criativo, ao realçar que a criatividade pode ser estudada em diferentes áreas de actuação do indivíduo. A avaliação do processo criativo é realizada maioritariamente a partir de testes de pensamento divergente, caracterizados por apresentarem situações de resposta aberta e pelo recurso a critérios de avaliação tais como a fluência (número de repostas lógicas) flexibilidade (número de categorias englobantes das repostas), originalidade (raridade estatística das repostas) e elaboração (número e tipo de detalhes que enriquecem as repostas) (Morais & Azevedo, 2009). Os trabalhos de Guilford revelaram-se determinantes para o desenvolvimento de instrumentos de avaliação do processo criativo, de entre os quais se destacam os Testes de Pensamento Criativo de Torrance (Sternberg & Lubart, 1999).

Considerando a proposta de Plucker e Mackel (2010) a personalidade criativa pode ser avaliada a partir de três subcategorias: inventários de personalidade (avaliação das características da personalidade criativa), inventários biográficos (identificação do impacto dos acontecimentos passados na performance criativa) e inventários de atitudes (identificação das atitudes que poderão ser determinantes para o incremento do processo criativo).

Em relação à avaliação dos produtos criativos, existe algum consenso entre autores ao destacarem a originalidade e novidade como os principais critérios que permitem identificar se um produto é ou não criativo (Amabile, et al.; 1996; Hennessey & Amabile, 2009). Os estudos desenvolvidos sobre a temática, numa tentativa de uniformizar a avaliação dos produtos, sugerem-nos que esta pode ser analisada a partir da avaliação consensual de produtos, i.e., através do recurso a juízes que estejam familiarizados com a tarefa e que reúnam o consenso necessário para garantir uma avaliação objectiva (Amabile, 1996),

Por último, a avaliação da criatividade a partir do ambiente em que o indivíduo está inserido, tem vindo a assumir-se como uma importante categoria de avaliação da criatividade, nomeadamente no contexto de trabalho. Como referem Sternberg e Lubart (1999), o contexto ambiental é determinante para a produção criativa através do nível em que facilita a geração de novas ideias, do estímulo ao desenvolvimento de ideias criativas e desenvolvimento de produtos diferenciados e, por último, da avaliação que é feita do produto criativo. Neste sentido, têm vindo a ser desenvolvidos diferentes instrumentos de avaliação que destacam factores inerentes ao contexto de trabalho como facilitadores ou inibidores de criatividade organizacional.

A dificuldade de operacionalização do conceito representa também um obstáculo à avaliação da criatividade, uma vez que de acordo com Morais (2009), a duplicidade entre a criatividade reconhecida socialmente e a criatividade quotidiana poderá originar algumas incertezas relativamente à dimensão psicológica que se pretende avaliar. Tal dificuldade poderá então pôr em causa a validade das medidas utilizadas, na medida em que pode dispersar-se do objecto de análise ou avaliar apenas uma parte do resultado criativo (Sternberg & Lubart, 1995).

1.1. Abordagens psicológicas ao estudo da criatividade

A criatividade tem vindo a revelar-se uma fascinante e multifacetada área de estudo no âmbito da Psicologia. A complexidade inerente à sua definição e avaliação têm estado na origem do desenvolvimento de diferentes abordagens ao estudo da criatividade.

As teorias psicanalíticas consideram que a criatividade resulta da tensão entre a realidade consciente e os conflitos inconscientes, sugerindo que a sua avaliação

passa por evidenciar o significado inconsciente, das acções, palavras e produções imaginárias, nomeadamente os sonhos e fantasias (Sternberg & Lubart, 1999).

Do ponto de vista da psicologia cognitiva, o estudo da criatividade tem como principal directriz a análise das representações mentais e dos processos envolvidos no pensamento criativo. Como referem Sternberg e Lubart (1999), esta abordagem defende que as cognições detêm um papel mediador entre os estímulos e reacções, determinando a forma como os indivíduos seleccionam, processam, armazenam, evocam e avaliam as informações acerca de si próprios e do meio ambiente.

As teorias humanistas reforçam que o processo criativo tende a ser maioritariamente despoletado por características individuais como, por exemplo, a coragem, a auto-estima ou a liberdade (Sternberg & Lubart, 1999), em que a auto-realização surge como principal impulsionador da criatividade individual.

A abordagem psicométrica, maioritariamente incentiva por Guilford, propõe o estudo da criatividade a partir da interacção entre os traços de personalidade e a inteligência, destacando a existência de diferentes características pessoais determinantes para a produção criativa, nomeadamente a fluidez de pensamento, a flexibilidade, a originalidade e o pensamento divergente. Recorrendo a técnicas de avaliação da criatividade, consideradas mais convencionais como a utilização de testes de papel e lápis, esta abordagem revelou-se, como referido anteriormente, determinante para o desenvolvimento de instrumentos de medida do processo criativo. Contudo, alguns autores (e.g., Sternberg & Lubart, 1999) salientam como aspecto negativo desta abordagem o facto destes instrumentos não permitirem a avaliação do processo criativo de uma forma generalizada, focando-se essencialmente na avaliação do pensamento divergente, o que poderá acarretar algumas dúvidas sobre o que está realmente a ser avaliado.

A partir da perspectiva de análise da criatividade enquanto interacção de variáveis internas e externas foram desenvolvidos recentemente alguns modelos teóricos sobre a temática, que têm vindo a contribuir para a proliferação de estudos no âmbito da criatividade. As diferentes abordagens de criatividade destacam que, apesar de o indivíduo deter um papel activo no processo criativo, os factores sociais, culturais e históricos também detêm um papel preponderante na produção criativa (Alencar & Fleith, 2003). O modelo componencial de criatividade proposto por Amabile (1983; 1996), a perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi (e.g., 1996) e a teoria de

investimento apresentada por Sternberg e Lubart (1995), expostos de seguida, surgem como alguns dos modelos teóricos com mais destaque na literatura

1.1.1. Modelo componencial da criatividade

Amabile (1983) evidencia a existência de factores provenientes do contexto social e a interacção destes com elementos cognitivos e de personalidade como principal elemento impulsionador da criatividade. A autora sustenta que a criatividade resulta da confluência entre a motivação intrínseca, as habilidades e conhecimentos relevantes para o domínio e as competências criativas relevantes, recorrendo à análise destes factores disposicionais e situacionais para explicar o processo criativo individual e organizacional. Nestas competências incluem-se os estilos cognitivos que permitem lidar com a complexidade, conhecimento das heurísticas para a produção de novas ideias, estilos de trabalho marcado por esforços concentrados, capacidade para se distanciar dos problemas e dinamismo (Amabile, 1996).

De acordo com Amabile (1996), as habilidades e conhecimentos relevantes para o domínio representam a base do desempenho do indivíduo num determinado campo de actuação. Para ser criativo numa dada área, o indivíduo deve possuir capacidades específicas relevantes nas quais se incluem a educação, a experiência, a formação, e também algum talento que o ajude a reforçar o caminho traçado pelas competências. Por outro lado, as competências criativas relevantes do indivíduo são representadas por conhecimentos heurísticos (implícitos ou explícitos) para a geração de novas ideias, por um estilo de trabalho e de conhecimento apropriados e condutores. Para que este factor seja relevante, é necessária a existência de características de personalidade propensas a tal, tais como a força e experiência na geração de ideias. Esta capacidade inclui estratégias para originar novas ideias (e.g., ultrapassar problemas considerados como inalcançáveis, tolerância para com a ambiguidade, capacidade de propor diferentes ideias), a orientação para enfrentar riscos, a “independência de espírito” e o inconformismo. Por último, a motivação para a tarefa, representa o factor-chave para a forma como o indivíduo se predispõe a cumprir a tarefa, nomeadamente através do empenhamento, desafio pessoal, prazer e satisfação pelo seu trabalho. Esta componente motivacional deverá ser intrínseca, i.e., corresponder a uma reacção a propriedades da tarefa e não a variáveis que lhe são externas. Será então a motivação intrínseca do indivíduo face à tarefa, a ausência de condicionantes externas para a sua realização e a capacidade para superar os

obstáculos que possam surgir durante a sua execução, os principais factores que irão determinar a criatividade individual (Amabile, 1996).

Estes três componentes operam em diferentes níveis de especificidades. As competências criativas operam maioritariamente a nível geral, enquanto as competências do domínio operam num nível intermédio de especificidade e a motivação para a tarefa num nível de maior especificidade. Num sentido prático, a autora sugere que a motivação é responsável por iniciar e suportar todo o processo criativo, a apresentação do problema irá levar à reactivação de informação a nível de conhecimentos associados ao domínio de realização sendo aqui fundamental as componentes as características ligadas ao domínio de realização. Após esta reactivação inicia-se a procura da resposta criativa sendo muito importante a flexibilidade da procura cognitiva, na medida em que as componentes associadas ao estilo cognitivo criativo, à procura de regras para gerar ideias e ao estilo de trabalho, assim como a motivação são consideradas como um factor-chave nesta fase pois são também responsáveis pela avaliação do processo criativo. O processo termina aquando da validação da resposta encontrada, nas quais se inserem de novo as componentes associadas ao domínio para posteriormente serem utilizadas como um modelo de comparação pelo indivíduo. No Quadro 1, estão apresentados os três componentes determinantes para o processo criativo definidos pela autora através de diferentes características e dependências.

Quadro 1 - Componentes da Performance Criativa		
<p>Habilidades relevantes para o domínio</p> <p><u>Engloba:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento acerca do domínio; - Requer competências técnicas; - Talento. <p><u>Depende de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades cognitivas inatas; - Percepção inata e competências motoras; - Educação formal e informal. 	<p>Competências criativas relevantes</p> <p><u>Engloba:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo cognitivo apropriado; - Conhecimento implícito ou explícito das heurísticas para a geração de novas ideias; - Estilo de trabalho condutivo. <p><u>Depende de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação; - Experiência na geração de ideias; - Características da personalidade. 	<p>Motivação</p> <p><u>Engloba:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atitudes perante a tarefa; - Percepção da própria motivação para a execução da tarefa. <p><u>Depende de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível inicial de motivação intrínseca para a realização da tarefa; - Presença ou ausência de impedimentos extrínsecos salientes; - Capacidade individual para minimizar cognitivamente os impedimentos extrínsecos.

Adaptado de Amabile (1983, p. 69)

1.1.2. Teoria do investimento criativo

De acordo com Lubart e Sternberg (1995), a produção criativa pode ser explicada à luz de uma metáfora característica do contexto económico-financeiro: “comprar barato e vender caro”. Transpondo esta metáfora para um sentido teórico, “comprar barato” significa estar atento e investir em ideias que não são conhecidas, mas que à partida parecem ter um excelente potencial para obter sucesso no mercado, ao passo que “vender caro” traduz-se na capacidade de divulgar o produto criativo para que seja possível valorizá-la entre os potenciais interessados.

Os autores evidenciam que o comportamento criativo resulta da convergência de seis factores distintos e inter-relacionados, necessários para a expressão criativa (Sternberg & Lubart, 1995): 1) *habilidades intelectuais*, que englobam as capacidades de síntese, análise e prática e que possibilitam ao indivíduo encarar os problemas de diferentes e novas perspectivas e redefini-los de forma não convencional, avaliar a aplicabilidade de novas ideias e a promoção destas para que sejam aceites e difundidas); 2) *conhecimento*, uma vez que é importante ter um conjunto de conhecimentos considerados básicos que agreguem valor para o desenvolvimento da cultura; 3) *estilos cognitivos*, que representam os caminhos que os indivíduos escolhem para activar e utilizar as suas capacidades; 4) *personalidade*, dado que alguns atributos de personalidade são considerados relevantes para o processo criativo (e.g., desafio pela tarefa, auto-eficácia, tolerância à ambiguidade); 5) *motivação*, pois para conseguir ir além do comum e ser criativo o indivíduo deverá estar motivado intrínseca e extrinsecamente; 6) *contexto*, na medida em que o contexto em que o indivíduo está inserido poderá estimular ou inibir o processo criativo.

Como referem Sternberg e Lubart (1995), será a interação entre estes factores que conduzirá à performance criativa do indivíduo, pelo que não deverão ser analisados isoladamente. Os autores realçam ainda que no caso de um destes factores assumir um peso elevado na performance do indivíduo, tal não significa que equilibre ou suporte um outro factor que esteja mais enfraquecido, podendo, nestas situações a produção criativa ser reprimida. Por exemplo, se o indivíduo estiver inserido num contexto em que existe um bloqueio à criatividade, dificilmente conseguirá apresentar resultados criativos robustos, estando a sua capacidade criativa ameaçada pelos factores contextuais.

1.1.3. Perspectiva dos sistemas

De acordo com Csikszentmihalyi (1996), a criatividade é uma sinergia de muitos recursos, e não apenas o esforço de pessoas individuais, referindo-se aos indivíduos que expressam pensamentos incomuns, interessantes e estimulantes, aos indivíduos que encaram o mundo com avidez de mudança e de novidade, e aos indivíduos que de forma talentosa e inteligente modificaram a nossa cultura. O autor sugere então que, enquanto processo sistémico, a criatividade resulta da interacção entre diferentes esferas de acção: Campo, Domínio e Indivíduo (Csikszentmihalyi, 1999).

Para o autor, o processo criativo ocorre sempre num Campo, o qual está incorporado naquilo a que normalmente apelidamos como cultura, e que é constituído por uma série de regras e procedimentos simbólicos. O contexto sociocultural em que o individuo está inserido é considerado determinante para produção criativa e para a sua aprendizagem, dependendo a sua estimulação, do acesso a diferentes oportunidades (e.g., recursos literários, suporte social e familiar, equipamentos informáticos).

Por outro lado, o Domínio engloba todos os indivíduos que regulam o acesso ao Campo, na medida em que decidem se uma ideia ou produto novo deve ou não integrá-lo. As contribuições criativas promovem alterações neste subsistema, sendo mais facilmente introduzidas mudanças pelos indivíduos que detêm conhecimentos profundos sobre os seus princípios, pois permitem identificar diferenças e expandir as suas fronteiras (Csikszentmihalyi, 1996).

Por último, a criatividade tem lugar sempre que o indivíduo, fazendo uso dos símbolos de determinada área (e.g., música, literatura, economia, pintura...) tem uma ideia nova passível de ser seleccionada pelo Domínio correspondente para ser integrada no Campo oportuno (Csikszentmihalyi, 1997).

A geração e aceitação de uma ideia nova podem, no entanto, ser determinadas pela crítica e desincentivo à criatividade do Campo em que o indivíduo está inserido e pela rejeição por parte do Domínio, não permitindo a sua integração. O Campo deve assim ser determinante no estímulo à produção de ideias novas, oferecendo recursos, reconhecimento e oportunidades, que permitam aumentar a probabilidade da

ocorrência de produções criativas e a sua aceitação pelo domínio (Csikszentmihalyi, 1996).

De uma forma geral, podemos considerar que o modelo sistémico apresenta o conceito de criatividade como um acto, ideia ou produto que modifica um domínio existente ou transforma-o num novo, i.e., altera o conhecimento estruturado e compartilhado por todos, na medida em que, foi aceite por quem tem o poder de decidir se é ou não criativo. Desta forma, um ambiente social que ofereça os recursos, o reconhecimento e as oportunidades necessárias, aumenta a probabilidade de ocorrência de contribuições criativas. Nesta perspectiva, Csikszentmihalyi (1999) defende que os estudos sobre a criatividade devem focar-se principalmente nos sistemas sociais e não apenas no indivíduo, afirmando que mais importante do que definir o conceito é investigar de que forma o contexto social, cultural e histórico reconhece uma produção criativa.

1.2. Criatividade Organizacional

Numa conjuntura em constante mudança como a que presenciamos actualmente, na qual a capacidade de competir das empresas depende cada vez mais de aspectos intangíveis como a inovação e o conhecimento, a criatividade surge como um elemento de importância capital para garantir a competitividade e sucesso das empresas. Cada vez mais reconhecida como uma competência essencial para as organizações, a criatividade garante-lhes a existência de condições propícias para o desenvolvimento de produtos criativos e inovadores, a adaptação às mudanças impostas pelo mercado e a resposta aos padrões de exigência consumidores (e.g., Thompson, 2003; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Sternberg & Lubart, 1999).

Como referem Bruno-Faria e Alencar (1996), no contexto organizacional a criatividade é constantemente associada à mudança e à inovação, assumindo-se como uma das principais áreas de estudo no contexto organizacional. A inovação pode ser vista como o processo de introduzir, adoptar e implementar as novas ideias, ou seja, a concretização de novas ideias e resultado de um processo intencional com o objectivo de agregar melhorias face ao que já é conhecido (Alencar, 2005).

Também a nível organizacional tem vindo a verificar-se alguma dificuldade em operacionalizar o conceito de criatividade. Runco (2004) sugere que a criatividade deve ser analisada na perspectiva de domínios específicos uma vez que é expressada em diferentes situações e contextos. Considerada como o resultado da interacção entre os indivíduos, os processos em que estes estão envolvidos e o ambiente no qual trabalham, a produção criativa será então determinada pelas competências individuais (experiência, personalidade, conhecimento e motivação), pelos processos envolvidos na realização das tarefas (a nível individual e grupal), e pelas características organizacionais (e.g., estrutura organizacional, cultura e clima organizacional) (Puccio & Cabra, 2010).

A garantia de uma maior capacidade de resposta às céleres mudanças e exigências da envolvente e o interesse pela inovação têm vindo a revelar-se como os principais impulsionadores do estudo da criatividade organizacional (Puccio & Cabra, 2010). Representando um factor determinante para a melhoria contínua e, apesar da possibilidade das organizações recorrerem a práticas difundidas noutros locais para melhorar constantemente os seus actuais produtos e processos, a criatividade pode levar a “voos mais altos” e definir novos pontos de partida ou a melhoria dos produtos já existentes (Gupta, 2008). Qualquer que seja a ideia, *design* ou produto actual, é sempre possível combiná-lo com ideias novas e atribuir-lhes um novo propósito, serviços, designs e produtos existentes, de forma a torná-los melhores e mais competitivos. A própria criatividade pode assim tornar-se um processo contínuo que permite a inovação progressiva.

Desta forma, e cada vez mais, a adopção da criatividade tem sido encarada como uma necessidade para as organizações interessadas em responder ao desenvolvimento tecnológico, às mudanças nas estruturas e estratégias organizacionais, ao contexto competitivo caracterizado pela diversidade dos produtos, processos e serviços, aos apelos dos consumidores, e à sociedade marcada pela globalização (Egan, 2005). Enquanto elemento que afecta toda a organização, desde o centro de decisão até às áreas e departamentos que constituem a sua estrutura, a criatividade tem sido conduzida pela utilização de abordagens e técnicas que sustentam a inovação, assumindo-se, por isso, como um elemento diferenciador das empresas que pretendem posicionar-se na vanguarda do mercado. A criatividade contribui assim para um melhor desempenho e vantagens competitivas, representando um dos elementos mais importantes para incrementar a produtividade e eficiência dos

colaboradores. Esta realidade reforça a necessidade das organizações proporcionarem mais e melhores condições para que este potencial seja melhor rentabilizado, ao mesmo tempo que se assumirá como um factor primordial para que estas se tornem mais competitivas e inovadoras. Carayannis e Gonzalez (2003) sugerem que, para ultrapassar as barreiras acima apresentadas, as organizações devem focar a sua atenção em medidas que facilitem comunicação, o trabalho multidisciplinar, a auto-iniciativa, a autonomia pessoal e a não competitividade interna. Outra das principais vantagens das organizações que apostam na criatividade dos seus colaboradores, prende-se com a velocidade e flexibilidade de resposta, como na resolução de problemas permitindo ir ao encontro das exigências da envolvente.

A criação de condições propícias ao desenvolvimento simultâneo das capacidades, processos e motivação para a ocorrência de resultados criativos numa organização, foi amplamente estudada por Amabile (1996), que destaca a existência de quatro condições fundamentais: a) todo o processo de criatividade individual deve ser incorporado na organização; b) devem ser considerados todos os aspectos da organização que geram a inovação; c) todas as fases da inovação organizacional devem ser caracterizadas; d) a influência da organização na criatividade individual deve ser descrita.

Abandonada então a ideia de que a criatividade é uma característica apenas dos génios, prevalece actualmente a noção da criatividade como um fenómeno universal, passível de desenvolvimento e que necessita de condições propícias para a sua manifestação. Dentro destas condições destacam-se factores de natureza social, cultural e individual que actuam de forma integrada e interactiva (Bruno-Faria & Alencar, 1996).

No seio da investigação, o volume de estudos que reconhecem o impacto dos factores contextuais sobre a criatividade tem vindo a acentuar-se. Por exemplo, Alencar (1998) salienta que a criatividade (como qualquer traço ou característica humana) necessita de condições adequadas para o seu desenvolvimento e ocorrência, que deverão estar presentes em todos os contextos de interacção. No contexto organizacional, a criatividade tem vindo a assumir-se como uma das competências-chave para os indivíduos e encorajada na maioria das organizações actuais (Amabile, 1996).

Torna-se cada vez mais importante que as organizações estabeleçam objectivos que possibilitem modificar e ajustar as áreas de negócio exigidas pelo mercado, apurando até que ponto estão predispostas a estimular e recompensar tais mudanças, dado que a gestão de colaboradores e equipas criativas requiere exigências que as organizações devem estar preparadas para responder. Criar um clima favorável à produção criativa envolve valores e atitudes que precisam ser claramente comunicados, tanto aos colaboradores como às suas chefias imediatas, de forma a propiciar as condições necessárias ao desenvolvimento de um processo de mudança consistente. Como refere Amabile (1996b), o processo de inovação é impulsionado pelas ideias criativa e o sucesso da implementação de novos programas, novos produtos, ou novos serviços depende das boas ideias de uma pessoa ou de um grupo.

1.3. Factores contextuais determinantes para o estímulo da criatividade

Uma empresa pode ser considerada como criativa se conseguir atingir o equilíbrio entre a prospecção e a exploração de resultados. Encontrar este equilíbrio exige assumir uma cultura de empresa e desenvolver práticas próprias da actividade criativa. Para que tal ocorra, a empresa deve possuir uma série de comportamentos e características que favoreçam o equilíbrio, mas também o fluxo da criatividade. Contudo, inúmeras são as barreiras que dificultam o estímulo do potencial criativo. Algumas delas são de natureza eminentemente pessoal como, por exemplo, as barreiras emocionais, perceptuais e intelectuais, ao passo que outras são de natureza social, estando directamente ligadas a valores, normas e pressupostos cultivados na sociedade e que contribuem para manter adormecido o potencial criativo.

A investigação sobre o impacto dos factores contextuais na criatividade tem vindo a assumir-se como uma das principais áreas de estudo no que concerne à criatividade organizacional, existindo a unanimidade de que, tal como qualquer traço ou característica do ser humano, a criatividade necessita de condições necessárias para a sua manifestação, inerentes a todos os domínios de actuação (e.g., Csikszentmihalyi, 1996; Amabile, 1983; Egan, 2005; Shalley & Gilson, 2004).

Com o objectivo de identificar os principais factores contextuais de criatividade foram desenvolvidos diferentes instrumentos de avaliação que pretendem analisar o

impacto dos factores contextuais no estímulo à criatividade. Como refere Alencar (1998), o principal foco de análise destes instrumentos visa a percepção individual acerca dos factores contextuais determinantes para o estímulo da criatividade, possibilitando às organizações aferir o envolvimento dos colaboradores, identificar estratégias de melhoria ao nível, por exemplo, das equipas de trabalho ou da própria estrutura organizacional.

A investigação centrada ao nível dos factores organizacionais e do desenvolvimento de instrumentos de análise dos mesmos, sugere a existência de factores comuns determinantes para a criatividade, abrangendo domínios como a cultura e o clima organizacional, as práticas de gestão, os recursos tecnológicos disponíveis, a estratégia organizacional, a complexidade das tarefas, ou o tempo despendido para o desenvolvimento e discussão de novas ideias (e.g., Ekvall, 1996; Amabile et al., 1996; Isaksen, Lauer & Ekvall, 1999) (Quadro 2).

Um dos instrumentos mais referenciados na literatura é o *Work Environment Inventory* (WEI), desenvolvido por Amabile e Grysiewicz (1989). Os autores identificaram os factores contextuais que representam factores facilitadores ou inibidores à criatividade, tendo proposto oito escalas diferenciadas. Desenvolvido a partir deste instrumento, o *KEYS* (Amabile et al., 1996) permite medir, para além dos factores contextuais, a percepção individual da criatividade e produtividade.

O *Creative Climate Questionnaire* (CCQ), da autoria de Ekvall (1996), tem por base a investigação de variáveis de clima organizacional associadas à criatividade e à inovação. Este instrumento permite medir a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional enquanto elemento determinante para o estímulo da criatividade. Da adaptação do CCQ, desenvolvida por Isaksen et al., (1999), surge o *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ). Paralelamente ao CCQ, o SOQ surge como um referenciado instrumento do estudo da percepção individual sobre os factores do ambiente de trabalho determinantes para o estímulo da criatividade.

Quadro 2 – Factores Contextuais determinantes de Criatividade e Instrumentos de Medida da Criatividade Organizacional

Autores	Estímulos e Barreiras à Criatividade	Instrumentos
Amabile e Gyskiewicz (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de gestão (liberdade, encorajamento por parte da gestão, trabalho desafiante, suporte do grupo de trabalho); - Motivação organizacional (encorajamento organizacional, impedimentos organizacionais); - Recursos (recursos suficientes, pressão de trabalho realista). 	WEI (Work Environment Inventory)
Amabile, Conti, Coon, Lazenby, e Herron (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de gestão (liberdade, encorajamento por parte da gestão, trabalho desafiante, suporte do grupo de trabalho); - Motivação organizacional (encorajamento organizacional, impedimentos organizacionais); - Recursos (recursos suficientes, pressão do trabalho); - Resultados (produtividade, criatividade). 	KEYS (Assessing the Climate for Creativity)
Ekvall (1996)	Desafio; Liberdade; Apoio às ideias; Confiança/Abertura; Dinamismo/Humor; Discussão de ideias; Conflitos; Assumir riscos; Tempo para ideias.	CCQ (Creative Climate Questionnaire)
Isaksen, Lauer, e Ekvall (1999)	Desafio; Liberdade; Confiança; Tempo para ideias; Humor; Conflitos; Apoio às ideias; Discussão de ideias; Assumir riscos.	SOQ (Situational Outlook Questionnaire)

1.3.1. Encorajamento organizacional

A existência de uma cultura organizacional de apoio e de inovação que promova a participação individual, o desenvolvimento dos colaboradores, a procura

pelo crescimento, a aquisição de recursos e adaptação da estratégia organizacional na procura de respostas perante as exigências externas (Neves, 2000) representa um factor preponderante para o estímulo dos colaboradores, e da própria organização, na procura de soluções criativas que permitam garantir o reconhecimento e valorização da organização num mercado complexo e exigente (Puccio & Cabra, 2010).

O clima organizacional desempenha, num nível mais micro, uma importante variável de intervenção que afecta os resultados globais da organização, representando uma importante força moderadora em inúmeros processos organizacionais, como por exemplo, a tomada de decisão, a resolução de problemas, a comunicação, o controlo ou os processos psicológicos de aprendizagem, geração de ideias, motivação e comprometimento. De acordo com Isaksen, Lauer, Ekvall e Britz (2001), quando analisado a partir de diferentes perspectivas, o clima organizacional assume-se como um elemento preponderante na valorização da performance dos colaboradores. Por exemplo, os autores sugerem que quando analisado a partir do ponto de vista individual, o clima pode ser considerado como o resultado da interpretação das condições de trabalho na organização por parte seus colaboradores. Por sua vez, no que respeita ao nível grupal, os autores indicam que a percepção de um clima de suporte potencia a comunicação entre os colaboradores e o desenvolvimento de acções que permitem garantir um ambiente produtivo para promover a eficiência dos resultados. Por último, a nível organizacional, Isaksen et al., 2001 salientam que o clima representa um factor determinante na promoção, desenvolvimento, integração e utilização de novas abordagens e estratégias que resultam na criação de produtos e técnicas de trabalho, sustentando o desenvolvimento e aprendizagem contínua dos colaboradores. De acordo com os autores, embora o clima seja percebido pelos indivíduos no seu contexto de trabalho, este existe independentemente destas percepções devendo, por isso, ser considerado um atributo da organização.

Na generalidade, as organizações dispõem de recursos de diversos níveis (e.g., recursos humanos, financeiros, electrónicos), utilizados quer em processos quer em operações que resultam em diferentes níveis de abstracção: elevada ou pouca qualidade de produtos e serviços, novos produtos que poderão revolucionar o mercado ou apenas em pequenas melhorias nos produtos já existentes, elevado ou baixo nível de bem-estar dos colaboradores, reconhecimento comercial (Ekvall, 1996).

Como proposto por Ekvall (1996) um clima pode então ser considerado como fortemente inovador quando o indivíduo percebe que a criatividade é apoiada, que existe um clima que incentiva à procura de diferentes soluções para os problemas, em que as diferenças são toleradas, em que a organização está aberta a novas mudanças, e em que todos se sentem como parte integrante da estratégia definida. Para tal, alguns autores salientam a necessidade de adopção de um clima de inovação que estimule o desenvolvimento sistémico das estruturas organizacionais, que promova a comunicação organizacional e a aprendizagem contínua dos colaboradores, para assim promover o potencial criativo dos seus colaboradores e equipas de trabalho, dando-lhos a conhecer o rumo que a organização está a seguir (Amabile, 1998; Isaksen et al., 2001).

1.3.2. Encorajamento por parte gestão

Uma das abordagens para o estudo da criatividade dos colaboradores que mais tem vindo a ser enfatizada envolve a apreciação dos seus superiores (Egan, 2005). Na mesma linha, Gilson e Shalley (2004) salientam que os superiores hierárquicos desempenham um papel fundamental na análise da criatividade dos seus colaboradores, uma vez que têm a possibilidade de acompanhar e avaliar de perto os resultados dos seus subordinados.

O efeito de Pigmalião ajuda-nos a compreender como a chefia pode ser considerada um estímulo ou uma barreira à criatividade, na medida em que quando são depositadas elevadas expectativas em relação ao desempenho dos seus colaboradores, geralmente estes tendem a corresponder ao esperado. Tierney e Farmer (2004) indicam que é fundamental que a chefia reconheça as expectativas que detém sobre os seus colaboradores, uma vez que estas serão determinantes para definirem a estratégia de gestão de equipa, e conseqüentemente, garantirem resultados mais positivos. Os autores sugerem que a supervisão poderá ter um efeito estimulante ou inibidor sobre o desempenho dos colaboradores, nomeadamente quando estes apresentam menores níveis de auto-eficácia e consideram ter uma performance criativa menos acentuada. Este facto pode tornar-se particularmente relevante entre os indivíduos que não consideram ser criativos por natureza. Neste contexto, torna-se imprescindível que a chefia assegure que os seus colaboradores

directos sabem qual a performance esperada, devendo para tal existir uma comunicação clara e sem barreiras entre ambos.

Por outro lado, se a chefia não reconhece o esforço dos seus colaboradores e/ou reage com cepticismo a novas ideias, tal poderá levar a uma descrença dos indivíduos sobre as suas competências e eficácia no trabalho o que, conseqüentemente, pode condicionar a geração de novas ideias e constringe o pensamento criativo. Esta evidência é relatada por Choi, Anderson e Veillette (2009) ao indicarem que uma postura autoritária por parte da chefia é determinante para que os colaboradores experienciem uma menor performance criativa, independentemente da capacidade criativa individual. De acordo com autores, sempre que a chefia apresenta um comportamento caracterizado por ameaças e descrédito, ao invés de apoiarem e incentivarem os colaboradores a atingirem uma performance mais eficaz, irá suprimir a segurança psicológica ou participativa para que se sintam confortáveis para exporem novas ideias. Neste prisma, Tierney e Farmer (2002) indicam-nos que os colaboradores tendem a perceber uma maior performance criativa quando experienciam um sentimento de confiança para com a sua chefia, na medida em que esta mostra ser um importante suporte para a o estímulo ao desenvolvimento de novas ideias e de valorização das mesmas assumindo-se em simultâneo como um modelo de trabalho a seguir.

1.3.3. Suporte do grupo de trabalho

A relação com os colegas de trabalho poderá representar um factor determinante para o estímulo da criatividade na medida em que o indivíduo poderá ver nos colegas um modelo a seguir para o desempenho das suas tarefas. É então esperado que na realização das suas tarefas os indivíduos revelem elevados níveis de criatividade quando se sentem apoiados pelos seus colegas de trabalho (Shalley et al., 2004).

Amabile et al. (1996) salientam que o suporte do grupo de trabalho assume um papel determinante no estímulo da criatividade, podendo ser conseguido através da diversidade de conhecimento dos seus elementos, da sua abertura a novas ideias, da existência de um ambiente menos formal, e do desafio e empenhamento na realização das suas tarefas. Para garantir os resultados e um forte espírito de grupo, é importante

garantir a heterogeneidade das equipas, i.e., que os seus membros tenham visões diferentes e formações diversificadas, caracterizando-se por estilos de raciocínio criativo diferenciados que sustentarão o desenvolvimento de diferentes linhas de pensamento e, conseqüentemente, o estímulo à geração de novas ideias (Amabile, 1998).

A existência de grupos heterogêneos compostos por indivíduos com perfis diferenciados assume um papel determinante para a realização de um trabalho criativo dado que a diversidade de perspectivas funcionais é geralmente considerada uma característica favorável e promotora ao desenvolvimento de produtos criativos e inovadores (Cunha et al., 2007). Contudo, a constituição de uma equipa diversificada nem sempre é tida em consideração pelas organizações, existindo alguma dificuldade em garantir a heterogeneidade dos elementos da mesma e a tendência para reunir competências e funções semelhantes entre os elementos da mesma equipa, não permitindo espaço para a discussão de diferentes pontos de vista e discussão de ideia. Kurtzberg e Amabile (2001) destacam que a diversidade entre os elementos da equipa pode afectar a criatividade da equipa, influenciando a interacção, comunicação, e colaboração entre elementos. Mesmo em situações que os grupos são constituídos inicialmente por indivíduos com características muito diferentes, tal diferença poderá levar a uma maior aprendizagem conjunta, entendimento futuro e partilha de ideias ao longo do tempo.

Nesta perspectiva, torna-se também necessário assegurar que cada elemento saiba identificar o conhecimento e a perspectiva individual dos seus colegas, o que fomenta não apenas a motivação intrínseca, mas também o *expertise* e o raciocínio criativo. Em contrapartida, se as equipas heterogêneas tendem a apresentar um maior raciocínio e desempenho criativo, as equipas homogêneas caracterizam-se por necessitarem de menos tempo para chegarem às soluções, embora por regra se tratem de soluções menos criativas, que resultam de ideias semelhantes que o grupo não teve apetência para transformar em ideias diferentes, incomuns e criativas (Kurtzberg & Amabile, 2001).

Zhou (2003) evidencia que quando inseridos em grupos de trabalho, os indivíduos tendem a apresentar uma maior performance criativa o que, para além de incrementar o desempenho individual, permite a adopção de comportamentos semelhantes que lhe permitam traçar estratégias para responder de forma criativa aos

desafios com que se depara diariamente. Em contrapartida, se no grupo de trabalho não existir um espírito de ajuda mútua, e cada um trabalhar de forma individual sem que exista espaço para a discussão de ideias a performance criativa tende a ser menor, resultando numa maior insatisfação profissional e a uma menor rentabilização das ideias dos colaboradores.

Alguns autores sugerem que o trabalho em equipa potencia a comunicação entre os elementos, permitindo-lhes debater ideias de forma construtiva. Por outro lado, o trabalho em equipa tende a originar um maior sentimento de pertença ao grupo e por consequência uma maior reserva na partilha de ideias perante elementos externos ao grupo, o que de acordo com Shalley et al., (2004), permite garantir uma maior centralização de ideias e potenciar o desenvolvimento de novos processos e produtos mais robustos.

Algumas investigações têm vindo a sugerir que a diversidade (e.g., demográfica, experiência, objectivos de carreira...) dos elementos do grupo pode também ser determinante para incrementar a performance do grupo. Por exemplo, Gilson e Shalley (2004) indicam-nos que a diversidade demográfica contribui de forma positiva no processo de tomada de decisão e na resolução de tarefas, na medida em que incita ao “conflito de ideias” entre os diferentes membros do grupo.

1.3.4. Liberdade / Autonomia

Como já abordado, a criatividade envolve a realização de tarefas de forma diferente da habitual, exigindo ao indivíduo que pense fora da caixa, i.e., que procure desenvolver novas ideias, conceitos e produtos que vão para além do que é conhecido no momento. Para tal, os indivíduos precisam ter um certo grau de liberdade para decidirem como realizar o seu trabalho, pois caso contrário é pouco provável que consigam conduzir as suas tarefas de forma criativa (Amabile, et al., 1996). Neste prisma, organizações que restrinjam os colaboradores e não apoiem os processos inovadores, dificilmente poderão ser consideradas inovadoras pois, para estimular a criatividade e a inovação, é necessário que os indivíduos estejam inseridos num contexto de trabalho que lhes dê autonomia para a realização das tarefas e tomada de decisão.

Tal como refere Ekvall (1996), se o clima promover a realização das tarefas de forma autónoma, os colaboradores tendem a estabelecer mais contactos e a transmitir mais informação entre si, a discutir os problemas e a debater possíveis alternativas para os solucionar, a tomar a iniciativa e decisões, o que garante um maior suporte para o desenvolvimento e proliferação de ideias criativas. Esta ideia é corroborada por Amabile (1998), ao evidenciar que autonomia para decidir como conduzir determinado projecto ou para pensar em diferentes soluções para um determinado problema representa um estímulo para a motivação intrínseca e para a satisfação profissional, na medida em que dá ao indivíduo a possibilidade de sentir-se o responsável daquele projecto, despoletando um maior empenho na realização tarefa, uma maior capacidade de procurar respostas que estejam para além do que já é conhecido e está previamente definido e uma maior aposta no pensamento criativo.

Existindo um reconhecimento de que os indivíduos precisam sentir-se autónomos para definir como realizar as suas tarefas, alguns autores evidenciam que a autonomia excessiva para organizar e planear a agenda de trabalho poderá levar a alguma dispersão de tarefas e de objectivos. De acordo com Shalley e Gilson (2004), será mais viável atribuir aos colaboradores níveis de autonomia apropriados ao tipo de tarefas que permitam à chefia acompanhar o progresso e gestão de tarefas dos seus colaboradores para que, quando necessário, possam orientá-los no seu trabalho.

Alguns autores sugerem ainda que as organizações devem estimular os colaboradores a pensar antes de agir, para que possam planear de forma objectiva a execução das tarefas (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). No sentido prático e num contexto laboral em que a produção individual e organizacional está subjugada por grandes pressões, e em que por vezes o ditado “depressa e bem não há quem” parece nem sempre prevalecer, torna-se imprescindível que seja despendido algum tempo para gerar e discutir novas ideias, pois só assim as organizações poderão garantir a robustez das mesmas e uma forte capacidade de resposta às exigências do mercado de trabalho. Algumas estratégias de recursos humanos que poderiam ser adoptadas ou reajustadas para estimular o pensamento criativo passam, por exemplo, pela implementação de horários de trabalho mais flexíveis.

1.3.5. Trabalho desafiante

O desejo de segurança, a procura de aventura e o gosto pelo desafio são faces da mesma moeda da vida do ser humano. Desde sempre que o homem sentiu atracção pelo longínquo e pela novidade, aceitando correr riscos que lhe permitissem chegar até ao então considerado inalcançável. Pensar e agir de forma criativa exige ter coragem para questionar hábitos, rotinas, crenças e valores enraizados no mais profundo do indivíduo e das organizações que implicam ousadia para romper com o convencional e o restrito.

No que concerne ao contexto organizacional, a literatura sugere que, ao desempenharem tarefas complexas (i.e., caracterizadas por elevados níveis de autonomia, *feedback*, significado, identidade e diversidade), os indivíduos tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação intrínseca, o que leva a um maior envolvimento e interesse pelas tarefas e, conseqüentemente a uma performance mais criativa (Oldham & Cummings, 1996).

Alguns estudos têm vindo a sugerir que a performance criativa dos indivíduos é mais acentuada quando trabalham em tarefas complexas, significativas e intelectualmente desafiantes. Pelo contrário, as tarefas consideradas mais rotineiras e padronizadas tendem a atenuar o interesse e entusiasmo pelo seu trabalho (Oldham & Cummings, 1996), o que resulta num menor esforço criativo.

Para garantir resultados positivos, é importante que o indivíduo esteja adaptado à função, ao mesmo tempo que esta deve despoletar o seu interesse e a procura constante de conhecimento. Contudo, é comum identificar situações em que o indivíduo está desajustado da sua função, o que para além de traduzir-se numa maior insatisfação profissional, poderá levar a uma quebra de rendimentos e a uma performance significativamente mais baixa em relação ao pretendido (Amabile et al., 1996). Para tal, importa que exista uma maior preocupação por parte das organizações em garantir o ajuste dos seus colaboradores às funções que desempenham, o que irá incrementar os níveis de motivação intrínseca para a tarefa e, conseqüentemente fortalecer o apoio ao desenvolvimento de novas ideias e uma maior performance individual.

1.3.6. Pressão do trabalho

A entrada e difusão dos processos de mecanização nos processos laborais levou a que se atribuísse a cada tarefa um tempo médio para a sua conclusão. Cada vez mais, as actividades são definidas por tempos de execução, cabendo aos colaboradores executá-las no tempo estipulado, mesmo que tal possa, por vezes, parecer incomportável. Neste sentido, alcançar os objectivos de trabalho, poderá implicar em algumas situações que os colaboradores necessitem exceder o seu horário e que desempenhem mais do que uma tarefa em simultâneo, o que poderá tornar-se numa ameaça para os resultados individuais e da organização.

Os limites de tempo ou metas de produção para executar determinada tarefa podem também representar um factor inibidor para a criatividade, dado que a excessiva pressão de tempo no ambiente de trabalho e o tempo insuficiente para desenvolver as actividades interferem quer no clima organizacional quer na oxigenação de ideias (Amabile et al., 1996; Ekvall, 1996). Amabile, Mueller, Simpson, Hadley, Kramer e Fleming (2002), a partir de um estudo correlacional indicam que quando as tarefas são executadas num curto espaço de tempo ou quando as metas de produção estão presentes, os indivíduos tendem a sentir-se pressionados a cumprir esses prazos ou metas, o que poderá resultar em alguma desmotivação intrínseca e bloqueio da criatividade. Estas indicações são corroboradas por estudos desenvolvidos por Shalley (1991) que evidencia que a criatividade tende a ser menor quando os indivíduos são orientados para "fazerem o melhor possível" num curto espaço de tempo ou o objectivo da tarefa é difícil.

Embora a existência de prazos para terminar um trabalho, mesmo que em "doses moderadas", possa ser considerado como um estímulo para despoletar uma acção por vezes algo preguiçosa, pode rapidamente tornar-se um factor de stresse, que irá traduzir-se numa conseqüente perda de qualidade do trabalho realizado, ou mesmo na anulação da capacidade de realização.

1.3.7. Potenciar a performance criativa – Algumas práticas que poderão ser adoptadas pelas organizações

Seguindo a questão já apontada e quase implícita de que o mundo está em constante mudança, é necessário cultivar a capacidade de mudar, quer ao nível pessoal quer ao nível organizacional, para crescer e obter resultados positivos. O contexto económico-social em que as organizações operam é cada vez mais complexo, o que torna o papel da gestão empresarial e de recursos humanos cada vez mais desafiante.

Para superar as barreiras com que se deparam diariamente, as organizações necessitam cada vez mais adoptar estratégias que promovam a comunicação entre todos os seus membros, o trabalho em equipa, a iniciativa, a autonomia individual e grupal e uma competitividade interna saudável em que os membros organizacionais se sintam parte integrante da estratégia da organização e que caminhem juntos na direcção que os leve a alcançar o sucesso organizacional.

Para tal, importa que as organizações potenciem o desenvolvimento de novas ideias. Diversos estudos sobre os factores potencialmente estimulantes ou inibidores de criatividade sugerem-nos algumas estratégias que poderão ser postas em prática pelas organizações, a fim de estimular a performance criativa dos colaboradores e, conseqüente, o incremento dos resultados globais da organização (e.g., Amabile, 1996; Shalley et al., 2004; Williams & Yang, 1999):

- Fomentar a autonomia individual valorizando a competência individual de cada colaborador, encarando-os como um elemento-chave para o sucesso organizacional, e dando-lhes liberdade de escolha para definir o caminho que pretendem seguir no alcance dos seus objectivos;
- Promover e desenvolver os valores organizacionais de forma coesa que permitam aos colaboradores “vestir a camisola” e dar o seu melhor pela sua equipa e organização;
- Valorizar e reconhecer o contributo individual em detrimento da atribuição de prémios e recompensas pecuniárias. Para tal, importa que as organizações criem acções de reconhecimento dos colaboradores que apresentam uma performance de

destaque, como por exemplo o reconhecimento perante toda a estrutura organizacional;

- Fomentar o gosto pela aprendizagem, criando programas de formação diversificados e que vão de encontro às expectativas e necessidades do indivíduo e da organização;

- Evitar e desencorajar situações de competição e criar um espírito de comunidade e um sentido de grupo entre colaboradores, em que todos sintam que estão a lutar pelo mesmo objectivo e em que seja recompensada a performance grupal em detrimento da performance individual;

- Promover situações em que os indivíduos possam criar novas soluções e desenvolver novas ideias, dando-lhes espaço e tempo para pensar e discutir ideias;

- Fomentar a crítica, i.e., promover grupos de discussão em que através de sessões de *brainstorming*, *brainwriting* ou de reuniões de discussão de resultados e de apresentação de novas propostas seja dada a oportunidade a todos para expressar as suas ideias. Para tal, é importante que as organizações tornem estas sessões de discussão de carácter dinâmico e que quebrem a rotina em relação às reuniões tradicionais, podendo por exemplo recorrer a sessões de *team-building*;

- Garantir um *feedback* recorrente e construtivo sobre o desempenho individual e sobre o caminho que a organização está a seguir e pretende seguir no futuro. Se todos os colaboradores sentirem que representam uma peça-chave para o sucesso global da organização e tenham conhecimento dos objectivos a seguir e das perspectivas de futuro será mais fácil promover um sentido de partilha e de entreaajuda para que todos caminhem na mesma direcção, e que mesmo perante situações mais adversas se sintam apoiados e procurem estratégias que lhes permitam prosseguir e alcançar aquilo a que se tinha proposto.

CAPÍTULO II – CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

2. Psicologia Positiva

Com o objectivo de revitalizar os aspectos positivos que caracterizam o ser humano, surge uma nova corrente da psicologia, denominada por Psicologia Positiva. Tendo como principal impulsionador Martin Seligman, a Psicologia Positiva assenta no estudo das forças, das virtudes e dos aspectos mais positivos da vida, com vista ao desenvolvimento da auto-realização e do significado de vida das pessoas saudáveis e felizes (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002). Nas palavras de Seligman (2002, p. 12), “a Psicologia Positiva assenta em três pilares: 1) o estudo da emoção positiva, 2) o estudo dos traços positivos, e sobretudo das forças e virtudes, mas também das “capacidades” tais como a inteligência e a criatividade, e 3) o estudo das instituições positivas que sustentam as virtudes que, por sua vez, apoiam as emoções positivas”. Esta corrente da Psicologia pretende assim focar a melhoria da qualidade de vida através do desenvolvimento e incentivo das características positivas, das qualidades e das potencialidades, ao invés de focar-se maioritariamente nos aspectos considerados “menos bons” da experiência humana (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Seligman e Csikszentmihalyi (2000) sugerem que a Psicologia Positiva assenta em três níveis distintos: o nível subjectivo que engloba todas as experiências subjectivas passadas (bem-estar, contentamento e satisfação), presentes (felicidade) e futuras (esperança e optimismo); o nível individual que inclui os traços individuais positivos, como a coragem, a originalidade, o talento elevado e a sabedoria; e, por último, o nível grupal que envolve as virtudes cívicas e instituições que conduzem os indivíduos para uma melhor cidadania, como por exemplo o aumento da responsabilidade, do altruísmo, da tolerância e da ética de trabalho.

2.1. A Psicologia Positiva aplicada ao contexto organizacional

Constituindo um requisito primordial para a aplicação da positividade no contexto organizacional a base científica desta nova corrente da Psicologia foi

inicialmente impulsionada por dois movimentos que, apesar de diferentes, assumem características semelhantes e que contribuem para a solidificação da Psicologia Positiva: Estudos Organizacionais Positivos (*Positive Organizational Scholarship*) e Comportamento Organizacional Positivo (*Positive Organizational Behavior*).

A principal diferença entre estes dois movimentos resulta do facto dos Estudos Organizacionais Positivos concentrarem-se ao nível macro, ou seja, ao nível organizacional, enquanto o Comportamento Organizacional Positivo centra-se a um nível micro, i.e., ao nível individual. Nesta perspectiva, os Estudos Organizacionais Positivos podem ser considerados determinantes para alterar o domínio do comportamento organizacional (Kelloway, 2011). Vejamos as características de cada um destes movimentos:

- Estudos Organizacionais Positivos

Este movimento centra-se ao nível da investigação direccionada para o estudo dos resultados positivos, processos e atributos das organizações e dos seus membros, defendendo que as características organizacionais positivas detêm um papel determinante na eficácia e sobrevivência das organizações em tempo de crise (Luthans & Youssef, 2004.) Como tal, este movimento, abrange o estudo de temas como a gratidão, a resiliência ou a investigação apreciativa, evidenciando outros que envolvem a prossecução do crescimento e do autodesenvolvimento. Por outras palavras, tem como principal objectivo de estudo as capacidades psicológicas dos colaboradores de modo a incrementar o seu desempenho organizacional (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005).

- Comportamento Organizacional Positivo

Com a transposição da Psicologia Positiva para o contexto organizacional, iniciada maioritariamente por Fred Luthans, surge o movimento denominado por Comportamento Organizacional Positivo (COP), que destaca as capacidades psicológicas que têm impacto no desempenho organizacional.

Ao focarem a atenção apenas nas capacidades que têm impacto no desempenho, os defensores deste movimento pretendem legitimar o COP enquanto área de estudo organizacional, que contribui para uma gestão mais eficaz das pessoas nas organizações (Luthans, 2002).

Definido na literatura como o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivas, que podem ser medidas, passíveis de desenvolvimento e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho (Luthans, 2002a; Luthans et al., 2005) o COP pretende integrar, para além de uma componente de investigação, uma componente mais interventiva, focada essencialmente no desenvolvimento dos recursos humanos e na gestão do desempenho nas organizações.

Ao acentuar esta vertente, o COP afasta-se de outros movimentos da Psicologia Positiva, nomeadamente dos Estudos Organizacionais Positivos que, de acordo com Luthans, Youssef, e Avolio (2007) apresentam uma maior dificuldade em salientar mudanças no desempenho. Neste sentido, o COP pretende afirmar-se enquanto área de estudo e de melhoria das capacidades psicológicas, as quais, quando alvo de medida e de desenvolvimento, apresentam um impacto significativo no desempenho (Luthans & Youssef, 2004). Para que uma capacidade possa ser considerada uma capacidade psicológica positiva, o COP salienta que esta deverá respeitar alguns critérios, nomeadamente ser positivamente orientada, estar fundamentada na literatura e investigação, ser mensurável, ser passível de desenvolvimento, e incrementar o desempenho a nível organizacional (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Palma, Cunha e Lopes (2007), realçam ainda que estas deverão ir ao encontro dos critérios de cientificidade, baseando-se o seu estudo em conhecimentos teóricos e em sólida investigação empírica.

2.2. Gestão do capital humano, social e psicológico positivo nas organizações actuais

Num contexto empresarial marcado pela exigência de flexibilidade, velocidade de resposta e desenvolvimento de produtos de vanguarda que permitam assegurar resultados positivos e corresponder às exigências dos consumidores, torna-se imprescindível que as organizações apostem fortemente no desenvolvimento de

competências, experiências e conhecimentos dos seus colaboradores (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004).

Até há pouco tempo, o capital económico assumia-se como o principal foco de atenção das organizações, sendo considerado como o grande motor de desenvolvimento e sustentabilidade para a garantia de afirmação e estabilidade no mercado. Contudo, nos últimos anos tem vindo a ser reconhecida a importância do capital humano como fonte de vantagem competitiva para as organizações, na medida em que o conhecimento, as habilidades e capacidades dos seus colaboradores, quando apoiados, assumem-se como uma competência determinante para a valorização da empresa, possibilitando-lhe assumir uma orientação mais coesa e competitiva (Luthans et al., 2004).

Os recursos humanos têm vindo a assumir, por isso, um papel crucial para o sucesso organizacional, oferecendo a resposta mais eficaz para a competitividade das organizações, factor este que tem vindo a promover a aposta no capital humano como factor-chave para o crescimento e sobrevivência das organizações. Ao contrário dos restantes recursos (físicos, financeiros e estruturais), os recursos humanos apresentam características mais específicas e, conseqüentemente, mais difíceis de imitar pela concorrência (Luthans & Youssef, 2004; Larson & Luthans, 2006). Enquanto os restantes recursos, além de serem constantemente ameaçados pela concorrência, são por regra mais dispendiosos, o capital humano, desde que apoiado pela organização, permite-lhe ajustar, reinventar e desenvolver novas estratégias passíveis de garantir uma maior competitividade e afirmação no mercado. Para tal, importa que as organizações apostem no desenvolvimento do conhecimento tácito dos seus colaboradores, de modo a garantir que estes são realmente a sua fonte de rendimento.

Relativamente ao capital social, este pode ser utilizado no contexto interno e externo da organização. Alguns autores sugerem diferentes vias para medir e avaliar o capital social que envolvem a dimensão, estrutura e composição de redes de trabalho (Luthans et al., 2004). O reconhecimento e investimento no capital social representa um factor-chave para o sucesso e competitividade das organizações, tendo mesmo vindo a ser reconhecido como um seguimento do capital físico e humano (Luthans & Youssef, 2004). O capital social assume assim um factor determinante para as organizações na medida em que estas são sustentadas pelo envolvimento social entre

colaboradores que, de forma directa ou indirecta, desempenham as suas actividades em grupos (Larson & Luthans, 2006).

Quanto ao capital psicológico positivo, este surge como resultado do capital humano e social e, de uma forma genérica, consiste em “quem somos nós” em detrimento daquilo que conhecemos (Luthans et al., 2004). O capital psicológico é, então, definido como “um factor psicológico central de positividade, em geral, e de cumprimento dos critérios do comportamento organizacional positivo, em particular, que vai para além do capital humano e do capital social no ganho de vantagem competitiva através de investimento/desenvolvimento de “quem se é” (Luthans et al., 2005, p.15) (Quadro 3).

Quadro 3 – Capital Psicológico Positivo

Capital Tradicional	Capital Humano	Capital Social	Capital Psicológico Positivo
O que temos?	O que sabemos?	O que conhecemos?	Quem somos?
Finanças Bens tangíveis (equipamento, patentes, etc) Contactos	Experiências Educação Competências Conhecimento Ideias	Relacionamentos Amigos Rede de contactos	Auto-eficácia Esperança Optimismo Resiliência

Adaptado – Luthans et al. (2004, p.46)

2.3. Capital Psicológico Positivo

O capital psicológico positivo, também denominado na literatura por *PsyCap* é definido por Luthans e Youssef (2007, p. 334) como: “um estado psicológico de desenvolvimento positivo de um indivíduo que se caracteriza por: (1) ter confiança para pôr em prática todos os esforços necessários para alcançar com sucesso os seus objectivos; (2) fazer uma atribuição positiva acerca do seu sucesso actual e futuro; (3)

ser perseverante perante os objectivos e, quando necessário, redefinir novas metas para os alcançar; (4) quando rodeado de problemas e adversidades, superá-los rapidamente para alcançar o sucesso” (Luthans & Youssef, 2007 p. 334).

De uma forma geral, o *PsyCap*, pode ser percebido como o resultado de um conjunto de capacidades humanas, nomeadamente a auto-eficácia, a esperança, o optimismo e a resiliência, que iremos explorar de seguida, que contribuem para o desempenho pessoal e organizacional (Luthans et al., 2004). Tal evidencia a importância das organizações actuais investirem no capital psicológico dos seus colaboradores, com o objectivo de rentabilizar o seu desempenho e garantir resultados mais sustentáveis (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008).

2.3.1. Auto-eficácia

O estudo da auto-eficácia está estritamente associado à investigação desenvolvida por Albert Bandura, que nos indica que esta representa a capacidade para executar determinada tarefa num contexto específico (1977). A auto-eficácia é então determinante para as escolhas individuais das actividades, a resolução de tarefas consideradas difíceis ou quase impossíveis de realizar e as actividades que requerem uma maior componente de gestão (Luthans, Zhou, & Avolio, 2006). Segundo Stajkovic e Luthans (1998, p. 66) “a auto-eficácia representa a convicção de um indivíduo nas suas capacidades para mobilizar a motivação, recursos cognitivos e acções necessárias para a realização com sucesso de uma tarefa no contexto em que está inserido”, evidenciando-se assim como uma das dimensões cruciais que, de forma consistente, apresenta uma influência determinante no comportamento dos indivíduos. De acordo com Bandura (1977), a auto-eficácia corresponde aos julgamentos que cada pessoa emite relativamente às suas capacidades para organizar e executar uma acção para alcançar determinados tipos de performance.

A auto-eficácia constitui um factor determinante na escolha dos comportamentos, no esforço que será despendido para a realização das tarefas e no bem-estar geral dos indivíduos. Deste modo, níveis elevados de auto-eficácia percebida estão associados ao estabelecimento e manutenção de objectivos ambiciosos, mesmo perante adversidades, os quais conduzem à percepção da realização de tarefas difíceis como uma forma de desafio. De modo contrário, a

percepção de uma insuficiência ao nível dos recursos próprios para realizar determinada tarefa tende a estar associada, por um lado, a baixas aspirações e, por outro, a um baixo compromisso para alcançar os objectivos definidos, o que aumenta a probabilidade de desistência da realização da tarefa em curso sempre que surjam dificuldades (Bandura, 1984).

Bandura (1984) sugere que a auto-eficácia assenta em três grandes dimensões relevantes para o desempenho. A primeira destas dimensões corresponde à magnitude das expectativas sobre a eficácia, ou seja, o nível de dificuldade das tarefas de que o indivíduo é capaz de levar a cabo. A segunda dimensão representa a força das expectativas sobre a eficácia que se refere ao facto da crença sobre a magnitude ser forte (i.e., a perseverança nos esforços empreendidos nas tarefas em que o indivíduo se sente menos confortável), ou fraca (i.e., facilmente questionada perante dificuldade). Por fim, o autor evidencia que a auto-eficácia/auto-confiança pode variar na generalidade das situações, na medida em que algumas experiências originam crenças específicas sobre a eficácia de uma tarefa específica, enquanto outras podem determinar de forma mais generalizada as crenças pessoais sobre a eficácia (Bandura, 1977; 1984). Neste mesmo contexto, Luthans et al. (2006) evidenciam que os indivíduos considerados como auto-eficazes tendem a delimitar objectivos e tarefas com um nível de dificuldade superior para si próprios, apresentam um elevado gosto pelo desafio, esforçam-se para alcançar tudo aquilo a que se propõem, e demonstram perseverança quando confrontados com obstáculos, ao mesmo tempo que são comandados por uma forte motivação.

2.3.2. Esperança

De uma forma geral, a esperança pode ser compreendida como uma atitude, uma emoção, uma virtude ou um valor inerente a todos os seres humanos, na medida em que nos dá energia mental e meios para a atingir os objectivos. De acordo com Snyder (2000) a esperança pode ser definida como um processo de pensamento sobre os objectivos individuais acompanhado pela motivação de actuar e encontrar os meios para atingir os objectivos pré-definidos. De acordo com Larson e Luthans (2006), a esperança é delineada por dois vectores, o *willpower* ou *agency* (crença na capacidade de alcançar determinados objectivos) e *waypower* ou *pathways* (capacidade para formular planos que permitam atingir os objectivos).

De acordo com Peterson e Luthans (2002), ao nível da esperança, a existência de força de vontade e de caminhos definidos para atingir determinado objectivo não é suficiente. Apesar do indivíduo conseguir pensar em diferentes formas de atingir determinado objectivo, se este não estiver motivado para definir como o irá fazer, provavelmente não virá a ser bem sucedido. Em contrapartida, se o indivíduo, apesar de bastante motivado para alcançar um objectivo não tiver capacidade para definir métodos para o conseguir alcançar, provavelmente também não obterá sucesso. Como tal, os indivíduos considerados mais esperançosos não têm apenas a força de vontade e motivação, mas também capacidade para determinar um caminho para alcançar os seus objectivos, sendo ao mesmo tempo capazes de definir múltiplos caminhos e adaptar os seus planos, sempre que necessário. Do ponto de vista do capital psicológico positivo, será então a esperança que possibilitará ao indivíduo alcançar os seus objectivos, mesmo quando confrontados com obstáculos e problemas ao longo do caminho (Snyder, 2000).

Alguns estudos sugerem que indivíduos com níveis elevados de esperança são consideravelmente menos ansiosos sob a pressão dos resultados e das exigências do trabalho, têm bem definidos os seus objectivos considerando-os determinantes para atingir o sucesso pessoal e profissional, e apresentam uma maior facilidade de interacção e de adaptação às mudanças impostas pela envolvente (Peterson & Luthans, 2002).

2.3.3. Optimismo

Por regra, tendemos a associar o optimismo a uma característica individual, se há aqueles que se consideram mais optimistas e que parecem enfrentar os desafios e adversidades do dia-a-dia de forma promissora, outros há que tendencialmente parecem temer as suas próprias capacidades para conseguir atingir determinado objectivo e superar as adversidades que possam surgir pelo caminho. Neste sentido, Luthans et al. (2007a) definem o indivíduo optimista como aquele que espera vir a passar por eventos positivos e desejáveis no futuro, e o pessimista como aquele que pensa frequentemente em acontecimentos negativos e que facilmente se convence que irá ser confrontado por dificuldades incontornáveis. Assim, verifica-se que tendencialmente os indivíduos optimistas têm uma força que lhes permite interpretar o insucesso, o fracasso ou os acontecimentos negativos a causas externas, temporárias

ou específicas de uma determinada situação e como ultrapassáveis (Seligman, 2002), ao passo que um indivíduo pessimista tende a assumir a culpa desses acontecimentos, encarando-os como recorrentes ao longo do tempo e que estão presentes no seu quotidiano (Luthans, 2002).

Fredrickson (1998) afirma que as emoções positivas têm um grande propósito na evolução, na medida em que alargam os recursos intelectuais, físicos e sociais, constituindo reservas a que o indivíduo pode recorrer quando se depara com ameaças ou oportunidades. De acordo com Lopes, Cunha e Palma (2006), o optimismo detém um papel determinante na performance dos colaboradores, o que é justificado pelo facto dos indivíduos optimistas estarem mais facilmente motivados para o trabalho e mostrarem uma maior perseverança para superar desafios, definindo para si objectivos mais ambiciosos. As pessoas optimistas apresentam um maior nível de satisfação em relação ao seu trabalho, maior ambição profissional e perseverança perante situações adversas (Luthans, 2002b), encarando as dificuldades como desafios e oportunidades para melhorarem a sua performance (Luthans et al., 2005).

2.3.4. Resiliência

Embora não exista uma definição específica que permita operacionalizar o conceito de resiliência, a literatura parece ser consensual ao afirmar que representa uma capacidade que permite ao indivíduo recuperar eficazmente de situações adversas, de incerteza e de fracasso com as quais se depara nos mais diversos contextos em que está inserido (e.g., pessoal, profissional) (Luthans, 2002).

A resiliência tem vindo a assumir um importante relevo na investigação do comportamento e da gestão de recursos humanos, na medida em que esta capacidade de “recuperar” das adversidades ou de mudanças (Luthans et al., 2005) assume um carácter particularmente pertinente no contexto económico que vivenciamos actualmente. De acordo com Luthans et al. (2007), a definição de resiliência está estritamente ligada à actual conjuntura em que, para conseguir garantir a sobrevivência das organizações e o sucesso organizacional, é necessário que a gestão de topo da empresa e os seus colaboradores consigam adaptar-se às adversidades constantes e a partir destas desenvolver estratégias que lhes permitam singrar neste contexto.

Enquanto característica associada ao capital psicológico positivo, a resiliência pode ser definida como a capacidade psicológica positiva de recuperar/superar da adversidade, incerteza, conflito, falha ou até da mudança positiva, progresso ou aumento de responsabilidade (Luthans, 2002).

Do ponto de vista organizacional, a organização resiliente deve ser capaz de, responder rapidamente às exigências do mercado, explorar criativamente alternativas de acção, mobilizar recursos e talentos dentro e fora da sua estrutura, e estar apta a viver num contexto de mudança em que deverá repensar continuamente a sua identidade e a sua estratégia, ajustando-se em conformidade.

2.4. Capital psicológico positivo e criatividade

2.4.1. Auto-eficácia e criatividade

O desejo de ser bem-sucedido é inato ao ser humano, contudo à medida que este sucesso se torna difícil de alcançar, poderá existir uma tendência para o desânimo, o que em alguns casos poderá comprometer o esforço individual para abraçar novos desafios e atingir os objectivos. Esta ideia tem vindo a ser discutida na investigação, existindo alguns estudos que evidenciam que elevados níveis de auto-eficácia estão associados a um incremento dos níveis de criatividade quer numa perspectiva individual (Tierney & Farmer, 2002), quer numa perspectiva organizacional (Amabile, 1996). Neste prisma, Larson e Luthans (2006) sugerem que os indivíduos mais confiantes têm uma maior tendência para escolher tarefas mais desafiantes e motivadoras, dando o seu melhor para as concretizar e revelando maior persistência perante as contrariedades com que se deparam diariamente. Será então a conjugação entre as tarefas, a motivação e a persistência que levará a uma maior predisposição por parte dos indivíduos para proporem ideias novas que os conduzirão a atingir os objectivos traçados (Tierney & Farmer, 2002). De uma forma geral, podemos então supor que a auto-eficácia apresenta-se como um factor determinante para o estímulo do processo criativo, dado que determina a forma como os indivíduos abraçam os novos desafios e se envolvem na sua resolução.

No seio da investigação, alguns estudos indicam a existência de uma relação positiva entre esta dimensão do capital psicológico positivo e a criatividade. Por

exemplo, Tierney e Farmer (2002) sugerem que em situações em que a supervisão estimula a auto-eficácia dos colaboradores e define as suas funções de modo a que requeiram uma maior performance criativa, estes tendem a desenvolver uma maior crença sobre a sua capacidade criativa (i.e., uma maior auto-eficácia criativa), o que irá determinar a forma como conduzirão as suas tarefas. Esta ideia é corroborada por Stajokovic e Luthans (2002), ao afirmarem que os indivíduos que apresentam elevados níveis de auto-eficácia, tendem a apresentar um maior comprometimento para com a organização e para com as suas funções, o que se traduz num incremento da sua performance, perfilada por uma maior esforço criativo. Em contrapartida, os autores indicam-nos também que os indivíduos que apresentam menores índices de auto-eficácia apresentam uma maior tendência para desistir perante as adversidades e os desafios com que se deparam no dia-a-dia, apresentando resultados menos positivos e uma maior descrença em relação às suas competências pessoais.

2.4.2. Esperança e criatividade

A esperança diferencia-se da auto-eficácia em termos de *waypower*, pois enquanto auto-eficácia diz respeito à crença das pessoas sobre o que podem fazer com as suas habilidades, a esperança está relacionada com a força de vontade de usar essas habilidades, juntamente com a capacidade de gerar vários caminhos para concretizar o mesmo objectivo (Luthans et al., 2007). Neste sentido, indivíduos com um elevado *willpower* e um elevado *waypower*, são considerados mais esperançosos tendendo, por isso, a estar mais motivados e a desenvolver diferentes estratégias mentais na resolução criativa de problemas, aumentando assim o seu potencial para o desempenho criativo (Sweetman et al., 2011). Este processo pode, de acordo com Amabile (1996) ser considerado como o factor-chave para a performance criativa. Neste contexto, os indivíduos considerados mais esperançosos pensam de forma independente, sem ceder à opinião da maioria, e com nível de autonomia mais elevado (Luthans et al., 2007). Tal pode também resultar numa actividade criativa pautada por uma maior agilidade, que vai para além do pensamento tradicional, e que pode até aparentar uma maior desorganização das ideias para explorar de forma mais criativa um determinado objectivo (Sweetman et al., 2011).

De acordo com um estudo desenvolvido por Zhou e George (2003), os indivíduos mais esperançosos tendem a sentir-se menos conformados perante as

ideias dos outros, apresentando uma maior propensão para “pensar fora da caixa”, para propor ideias criativas na resolução de problemas e aproveitar as oportunidades. Os autores sugerem ainda que estes indivíduos apresentam uma mente mais aberta para captar a informação, mostrando-se capazes de actuar e responder de forma ajustada perante um leque diversificado de situações.

Como referido anteriormente, a criatividade requer perseverança perante as circunstâncias, e os indivíduos com elevados níveis de esperança tendem a apresentar maior apetência para enfrentar desafios. A esperança surge, então, como um elemento determinante para estimular a criatividade na medida em que leva os indivíduos a investir a energia necessária para alcançar os seus objectivos (Rego et al., 2009).

2.4.3. Optimismo e criatividade

Como abordado anteriormente, os indivíduos optimistas esperam deparar-se com acontecimentos positivos na sua vida, ao passo que indivíduos pessimistas crêem que acontecimentos menos positivos e que possam levar ao fracasso são uma constante diária e inultrapassável. De acordo com Seligman (2005), o optimismo pode ser considerado como um “estilo explanatório” que atribui eventos positivos a causas pessoais, permanentes e dominantes, e interpreta eventos negativos como factores externos, temporários e específicos de uma determinada situação.

Os indivíduos considerados optimistas poderão encarar o sucesso como algo replicável e que está sob o seu controlo, devendo ser realistas perante os objectivos definidos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Ao distanciarem-se dos acontecimentos menos positivos, estes indivíduos tendem a diminuir a probabilidade de sentirem sentimentos inibitórios como culpa, e estão mais predispostos a arriscar e conduzir os seus projectos, mostrando uma maior perseverança perante dificuldades e uma maior capacidade para resolver os problemas de forma criativa e tirar vantagem das oportunidades que surgem no seu quotidiano (Fredrickson, 2001; Youssef & Luthans, 2007). Neste sentido, podemos considerar que o optimismo é uma capacidade determinante para o estímulo da criatividade, representando um factor de motivação na procura de novas alternativas e soluções a resolução dos problemas com que se deparam no dia-a-dia.

2.4.4. Resiliência e criatividade

O acto criativo exige perseverança e força interna que permitam ao indivíduo superar os desafios e as dificuldades com que possa vir a ser confrontado, bem como para adaptar-se a um ambiente volátil (Amabile, 1983). A resiliência assume aqui um papel de destaque na medida em que possibilita essa adaptação à mudança e à necessidade de resolução criativa de problemas (Luthans et al., 2007), promovendo o potencial individual e a perseverança na realização de um trabalho criativo (Sweetman et al., 2011).

Youssef e Luthans (2007) sugerem que os colaboradores que demonstram ser mais resilientes têm uma maior capacidade de improviso em situações predominantemente caracterizadas por mudança e incerteza, existindo uma maior probabilidade de desenvolverem novas formas para responder às adversidades com que se deparam diariamente. Luthans et al. (2007) sugerem ainda que a relação entre a resiliência e a criatividade é conceptualmente distinta da relação entre esta e as restantes capacidades psicológicas positivas, na medida em que apresenta um cariz mais reactivo, sustentando o processo criativo ao invés de iniciá-lo. Como tal, e embora a relação entre a resiliência e a criatividade não tenha até ao momento constituído um importante foco de investigação, podemos supor que esta capacidade psicológica positiva assume um papel preponderante para o estímulo da criatividade organizacional, uma vez que permite ao indivíduo responder às dificuldades impostas pelo contexto de trabalho em que está inserido, mesmo que, por vezes, estas possam apresentar-se como barreiras à criatividade individual e organizacional.

2.5. Modelo conceptual de investigação

Considerando a revisão literária, podemos concluir que a criatividade representa, nos dias de hoje, uma vantagem competitiva, e um dos factores de aposta e desenvolvimento para as organizações. Garantir a realização de um trabalho de qualidade, diferenciado e reconhecido pela envolvente, nomeadamente pela área de actuação da empresa e pelos seus clientes, revela-se determinante para a sua sobrevivência e sucesso. Como tal, as organizações deverão disponibilizar condições propícias que permitam estimular a criatividade dos seus colaboradores.

A literatura é prolixa em estudos evidenciam a importância dos factores contextuais no incentivo ou bloqueio da criatividade nas organizações. Considerando algumas das investigações desenvolvidas, optámos por estudar alguns dos factores contextuais que mais têm vindo a ser enfatizados: encorajamento organizacional, encorajamento por parte da gestão, suporte do grupo de trabalho, liberdade, trabalho desafiante e pressão do trabalho (e.g., Amabile et al., 1996; Egan, 2005; Ekvall, 1996). A nossa primeira hipótese de estudo procurará então analisar o impacto destes factores contextuais enquanto factores determinantes de criatividade organizacional:

Hipótese 1: Os factores contextuais (encorajamento organizacional, encorajamento por parte da gestão, suporte do grupo de trabalho, liberdade na realização das tarefas, percepção de realização de um trabalho desafiante e a pressão do trabalho) assumem um papel determinante na percepção da criatividade organizacional.

H1a: O encorajamento organizacional representa um factor determinante no estímulo da criatividade organizacional.

H1b: O encorajamento por parte da gestão representa um factor determinante no estímulo da criatividade organizacional.

H1c: O suporte do grupo de trabalho representa um factor determinante no estímulo da criatividade organizacional.

H1d: A liberdade na execução das tarefas representa um factor determinante no estímulo da criatividade organizacional.

H1e: A realização de um trabalho desafiante e reconhecido pela organização representa um factor determinante no estímulo da criatividade organizacional.

H1f: A pressão do trabalho representa um factor determinante no estímulo da criatividade organizacional.

No que concerne ao impacto do *PsyCap* na percepção da criatividade, verifica-se que até ao momento não existem muitos estudos que relacionem estas duas áreas de estudo. O interesse pelo *PsyCap* nas organizações tem vindo a acentuar-se consideravelmente nos últimos anos, nomeadamente o seu contributo para o sucesso individual e organizacional. Considerando algumas investigações anteriormente desenvolvidas, encontramos algumas evidências de que a auto-eficácia, a esperança, o optimismo e a resiliência dos colaboradores representam factores importantes ao incentivo da criatividade (e.g., Sweetman et al., 2011; Rego, 2009). Como tal, propomos como segunda hipótese de estudo a análise do impacto das quatro capacidades psicológicas positivas apresentadas por Luthans (2002) na percepção da criatividade organizacional:

Hipótese 2: As capacidades psicológicas positivas (auto-eficácia, esperança, resiliência e optimismo) assumem um papel determinante na percepção da criatividade organizacional.

H2a: A auto-eficácia assume um papel determinante na percepção da criatividade organizacional.

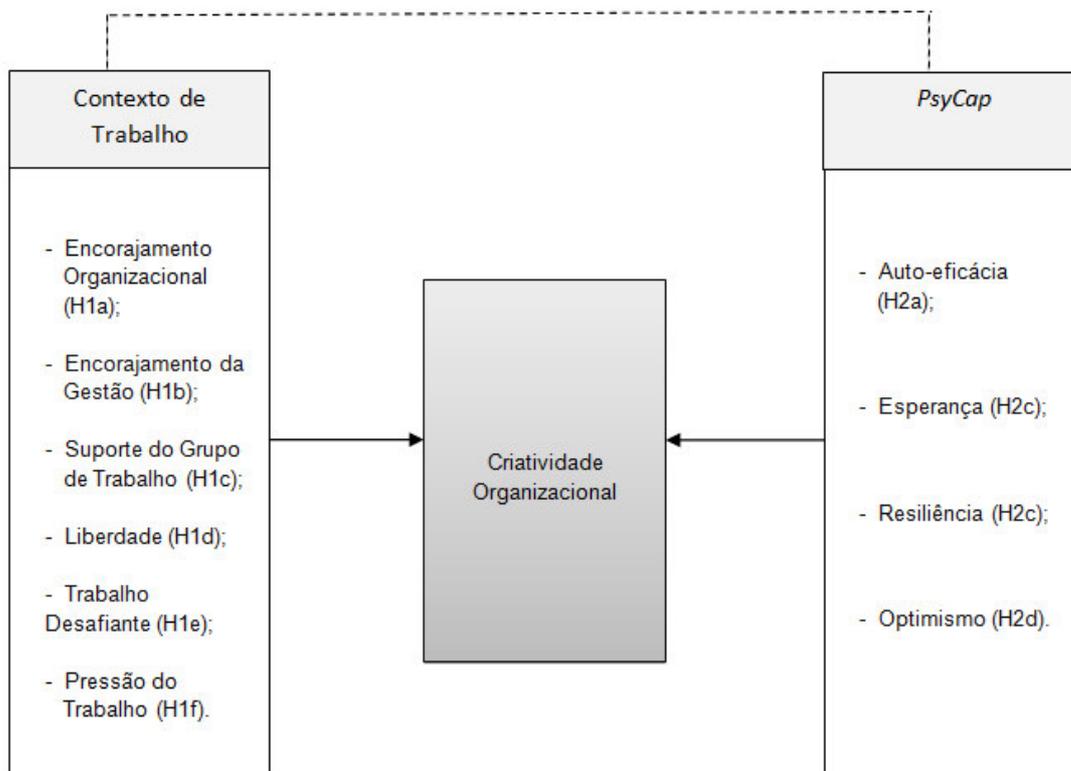
H2b: A esperança surge como uma variável preponderante para a percepção da criatividade organizacional.

H2c: O optimismo assume um papel determinante na percepção da criatividade organizacional.

H2d: A resiliência é determinante para a percepção da criatividade organizacional.

Tendo por base a revisão teórica que explorámos anteriormente e tendo como objectivo a análise do impacto dos factores contextuais e do capital psicológico positivo na percepção da criatividade dos colaboradores, o presente estudo será conduzido pelo modelo conceptual de investigação representado através da figura 1.

Fig. 1: Modelo Conceptual de Investigação



PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPITULO 3 – MÉTODO

3.1. Natureza do estudo

O presente estudo propõe-se a analisar o contexto de trabalho e as dimensões do *PsyCap* enquanto factores determinantes na percepção da criatividade organizacional, pretendendo-se que seja uma investigação de âmbito correlacional. Descrita por Almeida e Freire (2003) como uma variante dos modelos descritivos, a investigação correlacional pode ser caracterizada como a ponte entre os métodos compreensivos da realidade (estudos qualitativos) e os métodos explicativos (estudos experimentais), permitindo estabelecer uma relação quantitativa entre as variáveis. Para tal, pretende-se analisar a relação entre os factores contextuais e as características individuais enquanto elementos determinantes para a percepção de criatividade organizacional por parte dos colaboradores de diversas organizações. Para além da relação entre estas variáveis, pretende-se também comparar os factores contextuais e as dimensões do *PsyCap* enquanto preditores de criatividade de modo a analisar qual destes dois conjuntos de variáveis exerce um maior efeito sobre a percepção de criatividade organizacional.

Apesar de permitir quantificar a associação ou relação entre duas ou mais variáveis, na investigação de âmbito correlacional não está subjacente a existência de causalidade, ou seja, que a alteração numa das variáveis em estudo provoque alterações na (s) outra (s) (Almeida & Freire, 2003). Neste sentido, para além da correlação entre variáveis pretendeu-se testar o efeito das variáveis predictoras na explicação da variável dependente (criatividade).

Seguidamente, e tendo por base as hipóteses do estudo anteriormente apresentadas, proceder-se-á à análise e discussão dos resultados obtidos.

3.2. Participantes

Para a operacionalização do estudo, recorreu-se a uma amostra de conveniência tendo sido contactados para o efeito sujeitos cujo vínculo profissional correspondesse à contratação por conta de outrem.

Participaram no estudo 131 sujeitos, sendo 69,5% dos inquiridos do sexo feminino e 30,5% do sexo masculino.

Relativamente à média de idades dos inquiridos, esta situa-se nos 32 anos, existindo uma maior representatividade nos escalões etários situados entre os 26 e os 30 anos (31,5%) e entre os 31 e os 35 anos (24,6%).

Em termos de habilitações académicas, 61,1% dos inquiridos possui uma licenciatura, registando-se no total 26,7% de sujeitos que não têm frequência universitária. No que respeita à profissão, regista-se uma maior representatividade ao nível dos Recursos Humanos (N=20), Serviço a Clientes (N=21), Trabalho Administrativo (N=15) e Ramo Financeiro (N=14).

Em relação à antiguidade na organização, 38,9% dos sujeitos desempenham funções na mesma organização há mais de um ano e menos de cinco, sucedido do tempo de permanência entre seis e dez anos (20,5%).

Relativamente à dimensão da organização, temos uma amostra bastante heterógena, i.e., 29% dos sujeitos trabalha em organizações com mais de 200 colaboradores, seguido de uma percentagem de 21,4% que trabalham em organizações com menos de 10 colaboradores.

Em termos de dimensão da equipa de trabalho, a maioria dos sujeitos indicam-nos que o número de elementos da sua equipa situa-se entre os 5 e 7 elementos (38,1%), logo procedido de uma percentagem de 34,9 indivíduos que indicaram estarem afectos a uma equipa de trabalho com uma dimensão entre os 2 e 4 indivíduos. No oposto, cinco sujeitos indicam que não desempenham trabalho de grupo, o que corresponde a 4% da totalidade dos inquiridos.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

	N	%
Sexo		
Masculino	40	30.5
Feminino	91	69.5
Idade		
21 a 25 anos	23	17.7
26 a 30 anos	41	31.5
31 a 35 anos	32	24.6
36 a 40 anos	17	13.1
41 a 45 anos	7	5.4
46 a 50 anos	6	4.6
51 a 55 anos	3	2.3
56 a 60 anos	1	.8
Habilitações		
9º ano	2	1.5
12º ano	33	25.2
Licenciatura	80	61.1
Mestrado	10	7.6
Pós-graduação	6	4.6
Profissão		
Trabalho Administrativo	15	11.5
Serviço a clientes	21	16.2
Consultoria	3	2.3
Educação	5	3.8
Recursos Humanos	20	15.4
Serviços de Saúde	3	2.3
TIC	7	5.4
Media/Publicidade/Marketing	7	5.4
Científico/Tecnológico	2	1.5
Serviços Sociais	7	5.4
Vendas/Marketing	5	3.8
Ramo Financeiro	14	10.8
Outros	21	16.2
Dimensão Organização		
Menos de 10	28	21.4
Entre 10 e 30	20	15.3
Entre 30 e 60	14	10.7
Entre 60 e 100	10	7.6
Entre 100 e 200	21	16.0
Mais de 200	38	29.0
Tempo na Organização		

Menos de 6 meses	13	9.9
Entre 6 meses e 1 ano	16	12.2
Entre 1 e 5 anos	51	38.9
Entre 6 e 10 anos	27	20.6
Entre 10 e 20 anos	16	12.2
Mais de 20 anos	8	6.1
Equipa de Trabalho		
Não trabalha em equipa	5	4.0
Entre 2 e 4 elementos	44	34.9
Entre 5 e 7 elementos	48	38.1
Entre 8 e 10 elementos	18	14.3
Mais de 10 elementos	11	8.7

3.3. Instrumentos e medidas

No presente estudo optou-se pela utilização do questionário. De modo a possibilitar a análise da relação entre os factores contextuais determinantes para a criatividade organizacional e das dimensões de *PsyCap*, recorreu-se à utilização de dois questionários. Para a operacionalização do estudo, optou-se pela aplicação de instrumentos previamente validados e disponíveis na literatura, desenvolvidos por autores referenciados nas temáticas de estudo. Assim, para análise dos factores contextuais determinantes para o estímulo da criatividade organizacional recorremos ao *KEYS* (Anexo A) de Amabile et al. (1996), embora tenhamos optado por analisar apenas algumas das dimensões do mesmo, por considerarmos serem as mais pertinentes para analisar as hipóteses do estudo. No que respeita à análise das características psicológicas positivas optamos pelo *PsyCap Questionnaire* (Anexo B), desenvolvido por Luthans et al. (2007).

- *KEYS: Assessing the Climate for Creativity*

O *KEYS*, desenvolvido por Amabile et al. (1996), tem por base o *Work Environment Inventory* (WEI) de Amabile e Grysiewicz (1989), cujo principal foco de análise visa as percepções individuais acerca do contexto de trabalho que determinam a criatividade organizacional a partir de diferentes níveis de intervenção.

Baseado em cinco grandes dimensões inerentes ao contexto de trabalho determinantes para o estímulo da criatividade (Suporte da Criatividade,

Autonomia/Liberdade, Recursos, Pressões e Barreiras Organizacionais à Criatividade), o *KEYS* é composto por oito escalas que permitem avaliar a percepção do contexto de trabalho (encorajamento organizacional, encorajamento por parte da gestão, suporte do grupo de trabalho, liberdade, recursos suficientes, trabalho desafiante, pressão do trabalho e barreiras organizacionais). Para além dos factores contextuais, o instrumento engloba ainda duas dimensões que permitem avaliar a percepção da performance: criatividade e produtividade (Amabile et al., 1996).

O *KEYS* apresenta-se como uma importante ferramenta da percepção individual sobre os factores presentes no contexto de trabalho determinantes para o estímulo da criatividade, ao mesmo tempo que possibilita delinear estratégias para incrementar criativo quer ao nível individual quer ao nível dos grupos de trabalho (Amabile et al., 1996).

Neste estudo optou-se pela utilização de apenas sete das dez escalas do instrumento, uma vez que algumas não focam os objectivos iniciais do estudo. Para o efeito, foram excluídas as seguintes escalas: recursos suficientes, barreiras organizacionais e produtividade. Após a selecção das escalas, procedeu-se à tradução dos itens de Inglês para Português, tendo a terminologia sido discutida entre os autores e outros investigadores, de modo a garantir a correcta aplicabilidade dos mesmos.

Na versão original do instrumento os autores recorreram à utilização de uma Escala de *Likert* de quatro pontos, mas no presente estudo optou-se por utilizar uma escala de 1 a 7 em que 1 corresponde a “discordo fortemente” e 7 a “concordo fortemente”.

De acordo com as diferentes escalas do *KEYS* utilizadas na investigação procedeu-se à análise da consistência interna das mesmas. No que respeita à variável liberdade, avaliada por quatro itens, o resultado da consistência interna revelou-se bastante medíocre ($\alpha=.539$), tendo-se, por isso, optado por retirar da análise o item 36 “No meu local de trabalho, sinto que as minhas ideias e o meu trabalho são controlados”, o que permitiu obter um valor mais aceitável ($\alpha=.643$). Considerando que um instrumento ou teste é classificado como tendo fidelidade apropriada quando o valor de *Alpha de Cronbach* é de pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978, cit. por Maroco, 2004), verificamos que apenas as escalas liberdade e pressão do trabalho (.664), apresentam valores inferiores. Contudo, podemos considerar estes valores como

aceitáveis dado que o valor 0.60 poderá ser considerado aceitável (DeVellis, 1991 cit. por Maroco, 2004).

No que respeita à globalidade do instrumento, verificamos que o valor para a consistência interna alcançado para o mesmo situa-se em .971.

Tabela 2 – Escalas do Questionário KEYS

Escalas	Nº de Itens	Exemplo de Itens	Alpha de Cronbach
Criatividade	6	Considero que realizo o meu trabalho de forma bastante criativa.	.898
Encorajamento Organizacional	12	Em geral, na minha organização as pessoas têm uma visão ampla do caminho que estamos a seguir e daquilo que pretendemos fazer.	.933
Encorajamento por parte da gestão	11	O meu chefe define as minhas tarefas de forma clara e objectiva.	.953
Suporte do Grupo de Trabalho	8	No meu grupo de trabalho discutimos as nossas ideias de forma construtiva.	.921
Liberdade	3	Tenho liberdade para decidir em que projecto (s) eu participo.	.643
Trabalho Desafiante	5	Eu sinto que o trabalho que estou a realizar presentemente é desafiante.	.825
Pressão do Trabalho	5	Tenho tempo suficiente para realizar as minhas tarefas.	.664

- PsyCap Questionnaire

Como instrumento de avaliação do *PsyCap*, optou-se pela utilização do *PsyCap Questionnaire*, desenvolvido por Luthans et al. (2007). Este instrumento permite medir as dimensões que constituem o *PsyCap*, através de 24 itens agregados pelas quatro dimensões definidas pelos autores: Auto-eficácia, Esperança, Resiliência e Optimismo, correspondendo a cada uma das escalas do seis itens de análise (Luthans et al., 2007).

Na versão original do instrumento a resposta aos itens segue uma Escala de *Likert* de seis pontos. No presente estudo, optou-se pela utilização de uma escala de sete pontos, em que 1 corresponde a “A afirmação não se aplica rigorosamente a mim” e 7 a “a afirmação aplica-se rigorosamente a mim”.

Após a análise de fidelidade, os resultados indicam que a consistência interna para as diferentes dimensões é satisfatória, uma vez que o valor dos *Alphas de Cronbach* se situa acima dos 0.70 ($\alpha = .92$).

Tabela 3 – Dimensões do *PsyCap Questionnaire*

Dimensão	Nº de itens	Exemplo de Itens	Alpha de Chronbach
Auto-eficácia	6	Sentir-me-ia confiante se participasse em discussões sobre a estratégia da organização.	.818
Esperança	6	Considero que existem muitas formas de resolver um problema.	.836
Resiliência	6	No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	.748
Optimismo	6	No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	.724

- *Variáveis de Controlo*

Para além dos questionários acima referidos, foram também aferidos alguns indicadores demográficos e organizacionais que poderão apresentar efeito no modo como os colaboradores percebem a criatividade organizacional em função das variáveis independentes estudadas. Para o efeito foram aferidos os seguintes indicadores: (1) género, (2) idade, (3) habilitações académicas, (4) profissão, (5) tempo na organização, (6) dimensão da organização, e (7) dimensão do grupo de trabalho.

3.4. Procedimentos

A recolha de dados foi efectuada entre Fevereiro e Agosto de 2011, quer através da aplicação de questionários em formato online, disponível através do *link* <http://www.surveymonkey.com/s/MJD23F2>, quer através da aplicação directa. Para o efeito, o contacto com os participantes foi realizado através de *e-mail* ou pessoalmente, tendo, neste segundo caso, sido entregue o questionário de imediato.

No caso em que a recolha de dados foi efectuada em suporte *online*, os participantes foram contactados via correio electrónico. No *e-mail* enviado (Anexo C), os participantes foram informados que se tratava de um estudo académico com vista a analisar os factores do contexto de trabalho na relação com a criatividade dos colaboradores.

No que respeita à aplicação directa, dirigimo-nos pessoalmente junto dos participantes, e após informação sobre a natureza do estudo solicitou-se a sua colaboração através da resposta ao questionário. No caso em que os participantes mostraram disponibilidade, procedeu-se à entrega dos envelopes com os questionários de imediato. Sempre que possível, procedeu-se à sua recolha no mesmo momento ou, nos casos em que tal não foi possível, acordou-se junto dos participantes uma data para devolução dos mesmos.

Na folha de rosto do questionário, foram facultados os contactos para o esclarecimento de questões que pudessem eventualmente surgir junto dos participantes. Os participantes foram ainda informados que se pretendessem ser informados dos principais resultados do estudo poderiam disponibilizar-nos os seus contactos para o efeito.

Procurou-se seguir os procedimentos éticos e deontológicos, tendo sido salvaguardada a confidencialidade das respostas e os participantes informados que os dados recolhidos teriam como único objectivo a investigação científica, sendo utilizados exclusivamente para fins académicos.

No total foram enviados cerca de 300 *e-mails* e entregues 70 questionários pessoalmente, dos quais registamos uma devolução de 90 respostas aos questionários em formato *on-line* e de 41 em formato papel. No que se refere à recolha

de dados *on-line*, em algumas situações o pedido foi reforçado junto dos participantes uma segunda vez, com vista a obter-se uma amostra o mais significativa possível.

A inserção e análise dos dados recolhidos foi efectuada com recurso ao programa estatístico *SPSS V.18*. Conjuntamente, recorreu-se também ao programa *AMOS V.18* de modo a obter-se a análise gráfica dos modelos de regressão linear testados.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4. Resultados

Para analisar a relação entre a criatividade, os factores contextuais determinantes de criatividade e as dimensões do *PsyCap*, optámos pela utilização do coeficiente de correlação de *Pearson* (Tabela 4).

Os resultados obtidos indicam-nos que o encorajamento organizacional ($r = .755$; $p < .01$), o trabalho desafiante ($r = .728$; $p < .01$) e o encorajamento por parte da gestão ($r = .701$; $p < .01$) estão fortemente relacionados com o nível de percepção de criatividade dos indivíduos.

Em contrapartida, o *PsyCap* apresenta uma relação menos significativa com a criatividade, surgindo a esperança como o indicador que apresenta um maior efeito sobre a percepção de criatividade.

Considerando as variáveis de controlo, os resultados indicam-nos que a percepção de criatividade tende a ser menor quanto maior a dimensão da organização ($r = -.223$; $p < .05$).

Ao analisarmos a relação entre os factores contextuais determinantes de criatividade, os resultados sugerem-nos que os indivíduos tendem a considerar o seu trabalho como desafiante quanto maior o suporte organizacional ($r = .713$; $p < .01$), o suporte da chefia ($r = .709$; $p < .01$), e o suporte do grupo de trabalho ($r = .653$; $p < .01$). Por outro lado, a percepção da realização de um trabalho desafiante tende a ser menor quanto maior o período em que os indivíduos estão afectos à organização ($r = -.179$; $p < .05$).

Tabela 4: Médias, Correlações e Desvios-Padrão

	Média	D.P.	Criatividade	Enc. Org	Enc. Gestão	Sup. GT	Liberdade	Trabalho Desaf.	Pressão do Trab.	Auto-eficácia	Esperança	Resiliência	Optimismo	Tempo na Organização	Dimensão da Organização
1. Criatividade	4.626	1.293													
2. Enc. Org	4.510	1.309	.755**												
3. Enc. Gestão	4.791	1.414	.701**	.869**											
4. Sup. GT	5.329	1.222	.687**	.763**	.740**										
5. Liberdade	4.288	1.345	.569**	.618**	.530**	.435**									
6. Trabalho Desafiante	5.403	1.086	.728**	.713**	.709**	.653**	.524**								
7. Pressão do Trabalho	3.879	1.070	.358**	.432**	.416**	.214*	.411**	.249**							
8. Auto-eficácia	5.069	.993	.317**	.318**	.236**	.298**	.301**	.394**	.134						
9. Esperança	5.258	.974	.494**	.410**	.386**	.381**	.436**	.584**	.275**	.727**					
10. Resiliência	5.200	.883	.286**	.194*	.261**	.262**	.226**	.435**	.244**	.682**	.760**				
11. Optimismo	5.079	.949	.220*	.255**	.270**	.215*	.147	.336**	.173*	.479**	.622**	.590**			
12. Tempo na Organização	3.313	1.295	-.158	-.173*	-.171	-.155	-.012	-.179*	-0.032	-.066	-.032	-.039	-.084		
13. Dimensão da Organização	3.687	1.973	-.223*	-.130	-0.07	-.049	-.174*	-.081	-.274**	-.077	-.131	-.057	-.032	.078	
15. Dimensão Grupo Trabalho	6.635	6.674	-.14	-.120	-0.074	-.180*	-.046	-.145	-.027	-.008	-.178*	-.025	-.122	.120	.210*

* p-value <0.05; ** p-value <0.01

Para analisar o impacto dos factores contextuais na percepção da criatividade organizacional procedeu-se à análise dos resultados através de regressão linear múltipla. Após a análise dos dados, os resultados sugerem-nos que estes explicam a criatividade organizacional em 67,2% ($R^2 = .672$) (Tabela 5).

No nosso modelo de análise, as variáveis encorajamento por parte da gestão, liberdade e pressão do trabalho não apresentam resultados significativos. Embora apresentem correlações positivas e significativas com a variável dependente, o modelo testado sugere que estas variáveis não se assumem como factores preditores na percepção da criatividade. Os resultados estão apresentados através da Figura 2.

Em relação à variável trabalho desafiante, obtiveram-se resultados bastante significativos ($\beta = .330$; $p < .001$), assumindo-se como o factor que detém maior poder explicativo sobre a criatividade organizacional.

O suporte do grupo de trabalho surge no nosso modelo de análise como o segundo factor que assume maior poder explicativo sobre a criatividade ($\beta = .212$; $p < .01$).

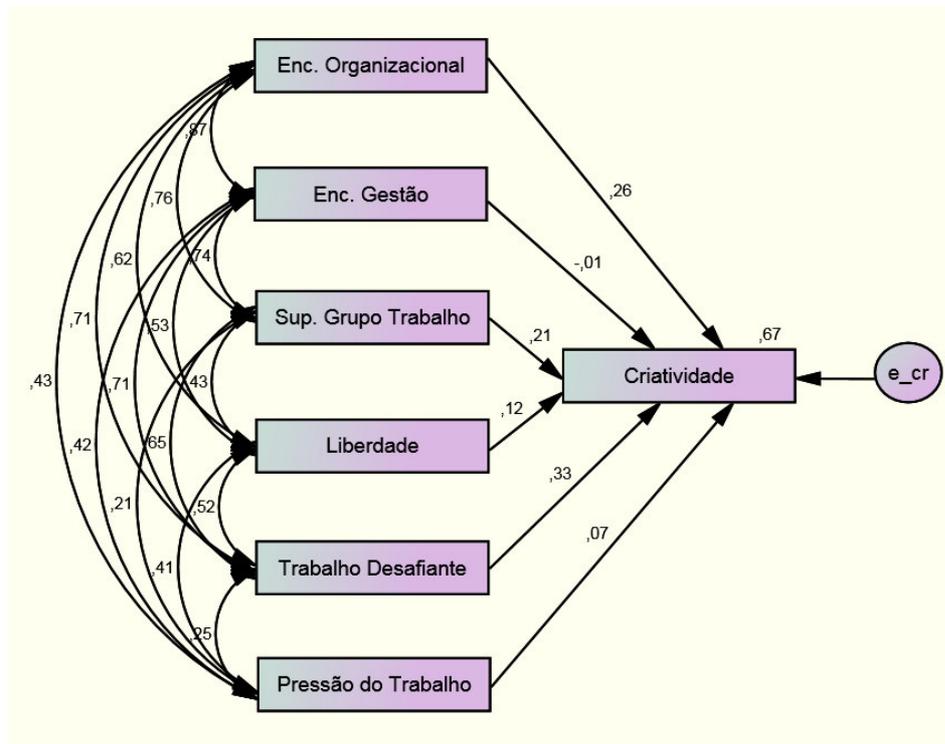
Relativamente ao encorajamento organizacional, os resultados sugerem que este representa também um factor determinante na percepção da criatividade organizacional ($\beta = .263$; $p < .05$) na medida em que os colaboradores tendem a identificar o seu local de trabalho como um local em que a criatividade é incentivada e onde são incentivados a “pensar fora da caixa” com o intuito de apresentarem novas ideias e sugestões sem que se sintam inibidos para tal, o que corrobora a hipótese em estudo (H1a).

Tabela 5: Factores Contextuais Determinantes de Criatividade

Variável	B	β	R^2	R^2_a	T
			.670***	.654	
Encorajamento Organizacional	.260	.263*			2.138
Encorajamento por parte da Chefia	-.009	-.010			-.089
Suporte do Grupo de Trabalho	.224	.212**			2.463
Liberdade	.113	.117			1.716
Trabalho Desafiante	.392	.330***			4.150
Pressão do Trabalho	.088	.073			1.201

*p-value < 0.05; ** p-value <0.01; ***p-value <0.001

Fig. 2 – Modelo de Regressão testado para os factores contextuais determinantes de criatividade



Relativamente aos indicadores de *PsyCap*, os resultados obtidos através do modelo de regressão múltipla testado indicam-nos que estes explicam a criatividade em 27% ($R^2=.270$). Considerando as capacidades psicológicas estudadas, os resultados sugerem-nos que apenas a variável esperança detém poder explicativo na percepção de criatividade, uma vez que $\beta = .716$ e $p = .000$ (Tabela 6).

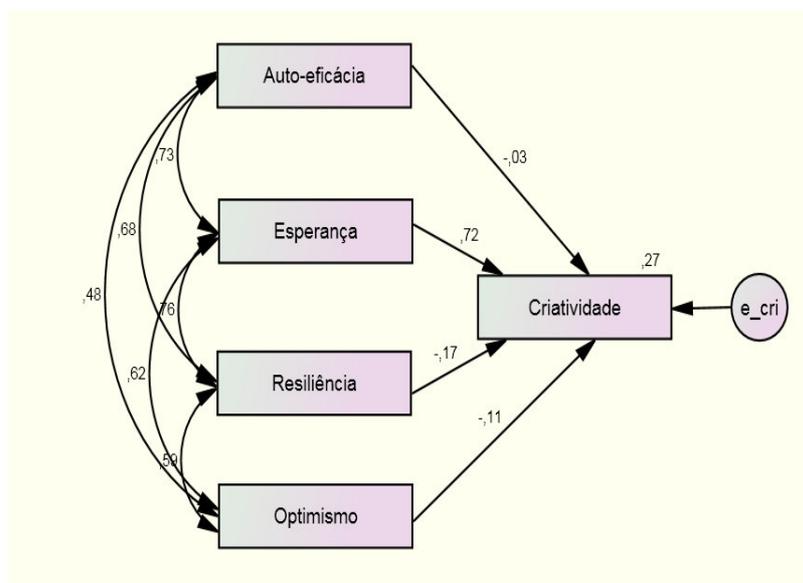
Relativamente à auto-eficácia, resiliência e optimismo, os resultados indicam-nos que não surgem como predictoras de criatividade (Figura 3). Assim, e embora os resultados da correlação de *Pearson* indiquem que estas três variáveis estão relacionadas com a percepção da criatividade, os resultados obtidos o indicam que não apresentam poder explicativo. No modelo de regressão estudado apenas a H2c é confirmada.

Tabela 6: Dimensões do *PsyCap* na percepção de criatividade

Variável	B	β	R^2	R^2_a	T
			.270***	.247	
Auto-eficácia	-.045	-.035			-.300
Esperança	.950	.716***			5.226
Resiliência	-.251	-.171			-1.362
Optimismo	-.146	-.107			-1.074

*p-value < 0.05; ** p-value <0.01; ***p-value <0.001

Fig. 3 – Modelo de Regressão testado para as dimensões de *PsyCap* predictoras de criatividade



Após a análise isolada dos factores contextuais determinantes para o estímulo criatividade e das capacidades psicológicas positivas, e apuradas as variáveis que detêm maior poder explicativo sobre a criatividade, efectuámos uma regressão linear múltipla, com o objectivo de testar o efeito conjunto destas variáveis na percepção da criatividade organizacional (Tabela 7).

Os resultados obtidos sugerem-nos como variáveis que mais predizem a criatividade o encorajamento organizacional ($\beta = .376$; $p < .001$), o trabalho desafiante ($\beta = .284$; $p < .00$) e o suporte do grupo de trabalho ($\beta = .174$; $p < .05$).

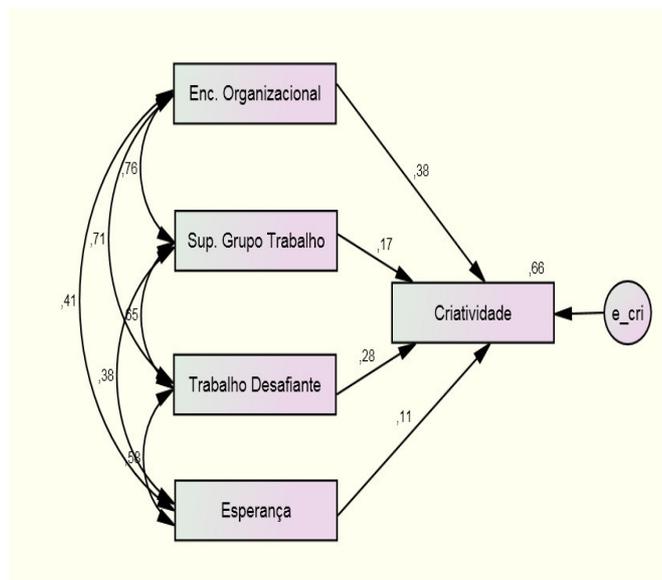
Tabela 7: Impacto dos factores contextuais e dimensões do *PsyCap* na percepção de criatividade

Variável	B	β	R2	R ² a	T
			0.663***	.652	
Encorajamento Organizacional	.371	.376***			4.220
Suporte do Grupo de Trabalho	.184	.174*			2.106
Trabalho Desafiante	.338	.284**			3.343
Esperança	.143	.108			1.689

*p-value < 0.05; ** p-value <0.01; ***p-value <0.001

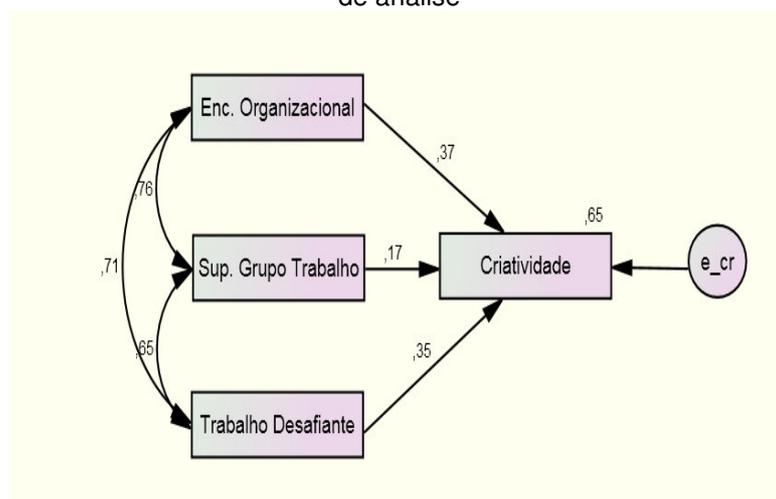
Deste modo, quando analisadas em simultâneo, os resultados sugerem que os factores contextuais sobrepõem-se à esperança, a única dimensão de *PsyCap* que revelou resultados significativos no modelo de regressão anteriormente testado. Como podemos também verificar na figura 4, os resultados indicam-nos assim que, a percepção de criatividade organizacional é sustentada principalmente pelo contexto de trabalho.

Fig. 4 – Modelo de Regressão testado para as variáveis preditoras de criatividade



De uma forma geral, os resultados sugerem que o *PsyCap*, enquanto estado psicológico individual evidencia um menor efeito sobre a percepção de criatividade em detrimento de factores inerentes ao contexto de trabalho, como o encorajamento organizacional e o suporte grupo de trabalho ou a percepção de realização de um trabalho desafiante. Por outro lado, a análise conjunta dos factores contextuais que assumem maior poder explicativo sobre a percepção da criatividade organizacional sugere que o encorajamento organizacional ($\beta = .376$; $p < .001$) assume-se como a variável que apresenta resultados mais significativos (figura 5). Estes resultados diferenciam-se dos resultados obtidos no primeiro modelo de regressão testado em que o trabalho desafiante apresentou valores mais significativos enquanto preditor de criatividade.

Fig. 5 – Variáveis predictoras de criatividade de acordo com o modelo de análise



Considerando os itens que permitiram avaliar a variável dependente, verificamos que focaram a criatividade maioritariamente enquanto construto associado ao contexto organizacional (e.g., “No geral, o meu ambiente de trabalho estimula-me a ser criativo”; “Considero que realizo o meu trabalho de forma bastante criativa.”), atribuindo assim ao contexto um papel preponderante na forma como os colaboradores percebem a criatividade organizacional.

CAPITULO V - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5. Discussão

A criatividade apresenta relações significativas com todos os factores contextuais estudados, sendo o encorajamento organizacional o factor que apresenta maiores níveis de significância. É possível encontrar alguma consensualidade na literatura em relação à importância das organizações garantirem estratégias que permitam incentivar a criatividade no local de trabalho. Como sugerido por Ekvall (1996), se a organização apoiar e valorizar a criatividade, aceitando as ideias novas e valorizando a opinião individual, terá maiores condições para encorajar os seus colaboradores a realizarem as suas tarefas de forma criativa e a traçarem estratégias diferenciadas na resolução de problemas e no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Paralelamente a este factor, também o trabalho desafiante e o encorajamento por parte da gestão apresentam relações fortemente significativas com a percepção de criatividade. Estes resultados são suportados por investigações anteriores que referem que os indivíduos que descrevem as suas tarefas como desafiantes, mostrando-se motivados na sua realização demonstram um maior interesse e envolvimento na sua realização. Já no que se refere ao suporte da chefia, este está, como referem Zhou e George (2003), directamente relacionado com a expressão da criatividade dos colaboradores assumindo um papel fundamental na forma como os colaboradores são incentivados a correr riscos e a propor ideias novas.

Apesar de registarem relações com menor nível de significância, também as dimensões do *PsyCap* surgem relacionadas com a criatividade, sendo a esperança a variável que assume uma relação mais forte. Como sugerido na literatura, os indivíduos que apresentam maiores níveis de esperança têm uma maior capacidade para pensar em diferentes caminhos que lhe permitam alcançar os seus objectivos, mostrando-se mais motivados na sua concretização (Peterson & Luthans, 2002).

No primeiro modelo de regressão testado, em que procurámos identificar os factores contextuais que se assumem determinantes para a percepção da criatividade, obtivemos resultados significativos para alguns dos factores contextuais estudados.

Os resultados indicam-nos que a realização de um trabalho desafiante assume-se como o factor com maior poder explicativo na percepção de criatividade organizacional. Tal sugere-nos que os colaboradores que percebem que trabalham em actividades e projectos desafiantes, i.e., que são reconhecidos na organização, que são intrinsecamente motivadores e que vão ao encontro das suas expectativas apresentam uma maior tendência para experienciar a realização de um trabalho criativo. Os resultados vão de encontro ao sugerido na literatura. Como referem Carmeli, Cohen-Meitar e Elizur (2007), o desafio representa um factor primordial para incrementar a performance criativa dos colaboradores, levando-os a sentirem-se mais empenhados na realização das suas tarefas, ao mesmo tempo que é determinante para a percepção de um maior significado relativamente à organização e ao trabalho desempenhado.

O suporte do grupo de trabalho surge como o segundo factor preditor de criatividade, o que confirma a nossa hipótese H1c. O trabalho em equipa simboliza actualmente uma das principais características das organizações, assumindo-se como um dos principais vectores para o atingimento de resultados. Por um lado, os grupos permitem reunir um conjunto complexo de capacidades e competências específicas, que dificilmente poderão ser encontrados numa só pessoa. Por outro lado, permitem uma maior coordenação e ligação por parte dos colaboradores à organização e estímulo de ideias novas, uma maior rapidez de resposta aos problemas, e também um maior empenhamento e envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão (e.g., Zhou, 2003; Gilson & Shalley, 2004). Para tal, importa que os membros do grupo sintam que o trabalho de grupo é conduzido por um espírito de entreaajuda e confiança, no qual não existem barreiras que dificultem a comunicação e onde exista espaço para a discussão de ideias sem que se sintam inibidos de tal (Kurtzberg & Amabile, 2001). A escala utilizada para medir o suporte do grupo de trabalho permitiu medir estes indicadores determinantes para o espírito de grupo, o que, juntamente com o sugerido pela literatura, nos permite concluir que quando inseridos em grupos nos quais as organizações depositam expectativas elevadas na obtenção de resultados significativos, os indivíduos tendem a perceber que a criatividade é estimulada no seio organizacional.

Como terceiro factor preditor de criatividade, surge o encorajamento organizacional, o que sugere que os colaboradores que indicam que a sua organização incentiva à apresentação de ideias novas, novos produtos e serviços, que procurem ser diferenciados e corresponder aos padrões de exigência impostos pelo

contexto económico e pelos consumidores, tendem a apresentar uma maior percepção sobre a criatividade organizacional. Tal vai de encontro ao sugerido em investigações anteriores que referem que a percepção de um clima de apoio à inovação, em que os colaboradores são incentivados a desenvolver ideias novas e em que existe a preocupação por parte da organização em garantir a aprendizagem e desenvolvimento contínuos, representa um dos principais factores para o estímulo de criatividade (e.g., Amabile, 1996; Isaksen et al., 2001).

Os resultados obtidos não confirmam as hipóteses H1b, H1e e H1f. Como tal, o encorajamento por parte da gestão, a liberdade e a pressão do trabalho não surgem como factores preditores de criatividade no presente estudo. Apesar de termos registado correlações significativas entre estas variáveis e a criatividade, o modelo de regressão testado não permitiu identificar estes factores contextuais como determinantes para o estímulo da criatividade organizacional.

No segundo modelo de regressão testado, pretendeu-se analisar o impacto do *PsyCap* como factor determinante de criatividade. Para tal, analisámos as quatro capacidades psicológicas que, segundo Luthans e Youssef (2007), o constituem: auto-eficácia, esperança, resiliência, e optimismo.

Considerando a única variável que surge como capacidade psicológica positiva determinante de criatividade, esperança, os resultados sugerem-nos que os indivíduos considerados mais esperançosos tendem a estar mais predispostos a apresentar uma maior performance criativa e a perceber a sua organização como local onde a criatividade é estimulada. A nossa hipótese H2c é consistente com o sugerido pela literatura. Os indivíduos considerados mais esperançosos são, por regra, mais empenhados e motivados na realização das suas tarefas, desenvolvendo estratégias mentais que lhes permitam incrementar a produção criativa (Snyder, 2000). Neste prisma, os indivíduos esperançosos estão mais propensos a arriscar, a revelar uma maior iniciativa, pensando em formas alternativas que lhes permitam recriar métodos e técnicas já conhecidos e criar novos pontos de partida que sustentarão a produção criativa (Sweetman et al., 2011). De um modo geral, a criatividade requer assim perseverança perante os obstáculos com que o indivíduo possa deparar-se ao longo do processo do criativo, pelo que indivíduos que acreditam que conseguirão atingir os objectivos estarão mais determinados em conseguir atingi-los (Rego et al., 2009).

De uma forma geral, os resultados não foram ao encontro das nossas expectativas iniciais, uma vez que, com base em investigações anteriores nas quais os

resultados indicaram que o *PsyCap* e a criatividade estão relacionadas (e.g., Sweetman et al., 2011; Rego et al., 2009), esperávamos encontrar resultados significativos que permitissem identificar as dimensões do *PsyCap* como factores determinantes para a criatividade. No entanto, esperávamos obter resultados significativos para as demais capacidades psicológicas positivas na percepção de criatividade. No que se refere à auto-eficácia são inúmeros os estudos que sugerem que os indivíduos que detêm uma maior confiança na realização da suas tarefas e considerados mais auto-eficazes tendem a apresentar uma maior performance criativa (e.g., Tierney & Farmer, 2002; Larson & Luthans, 2006). Por exemplo, Tierney e Farmer (2002) defendem que os indivíduos com maiores níveis de auto-eficácia apresentam uma performance criativa mais acentuada, tendo os autores sugerido mesmo o conceito de “auto-eficácia criativa”, i.e., a dimensão que os colaboradores acreditam no seu potencial criativo e apresentam resultados criativos.

Por outro lado, Luthans et al. (2007) salientam que os indivíduos que apresentam resultados elevados em todos os indicadores de *PsyCap*, tendem a apresentar uma maior performance criativa do que aqueles que apenas apresentam níveis elevados em apenas uma das dimensões. Importa, contudo, realçar que no presente estudo a criatividade foi avaliada a partir da percepção individual, não permitindo avaliar o resultado criativo, i.e., o produto resultante da performance criativa, tendo sido apenas solicitado aos colaboradores para identificarem em que medida percebem a sua organização como criativa ou em que medida consideram que realizam um trabalho criativo.

Uma vez apuradas as variáveis contextuais e de *PsyCap* que assumem poder explicativo sobre a criatividade, procedemos a um terceiro modelo de regressão de modo a identificar se, na sequência dos resultados anteriores, todas as variáveis surgem como preditoras de criatividade.

Os resultados do terceiro modelo de regressão testado indicaram-nos que apenas os factores contextuais assumem poder explicativo sobre a criatividade. Os resultados sugerem ainda que, com a inserção da variável esperança no modelo de análise, o suporte organizacional surge como a variável que detém maior poder explicativo na percepção de criatividade, e, embora o suporte do grupo de trabalho continue a assumir-se enquanto preditor, registam-se resultados menos significativos em comparação com o primeiro modelo testado.

Considerando a escala do questionário *KEYS* que utilizámos para medir o encorajamento organizacional como promotor de criatividade, verificamos que os itens avaliam diversos aspectos centrais à performance dos colaboradores como a motivação e a satisfação no trabalho (e.g., avaliação de desempenho, a partilha de conhecimento, o incentivo ao risco). Neste sentido, os resultados obtidos permitem-nos concluir que, para que os colaboradores avaliem a sua organização como criativa, e como espaço que incentiva à realização de um trabalho criativo e com significado, é fundamental que as organizações promovam um ambiente favorável para que estes se sintam confortáveis para gerar ideias novas que permitam assegurar o desenvolvimento de novos produtos, técnicas e procedimentos e fomentam a competitividade da organização. As organizações devem então dispor de mecanismos que permitam recompensar os seus colaboradores em função da sua performance criativa, de modo a que estes se sintam valorizados como elementos preponderantes no atingimento dos resultados, incentivando-os a arriscar diariamente nas suas actividades e a fazendo-os sentir-se integrados como elementos preponderantes da estratégia organizacional. Estes resultados vão ao encontro do sugerido por alguns autores que evidenciam a necessidade das organizações adoptarem um clima de inovação que permita desenvolver a estrutura organizacional e potencie a comunicação organizacional e a aprendizagem contínua de modo a capacitar os seus recursos humanos para ultrapassar as adversidades impostas pela envolvente e garantir uma maior competitividade (Amabile, 1998; Isaksen et al., 2001).

Os resultados permitem assim concluir que os factores contextuais se sobrepõem às dimensões do *PsyCap* enquanto factores preditores de criatividade organizacional. Apesar de todos os factores contextuais estudados e das diferentes dimensões do *PsyCap* estarem relacionadas com a criatividade, os resultados obtidos através dos modelos de regressão testados indicam-nos que apenas alguns factores presentes no contexto de trabalho são determinantes de criatividade, não existindo efeito do *PsyCap* na percepção de criatividade organizacional.

5.1. Conclusões

A importância conferida pelas organizações à criatividade tem vindo a ser cada vez mais uma constante, na medida em que estas têm vindo progressivamente a reconhecer a necessidade de uma aprendizagem e conhecimento contínuos dada a imprevisibilidade do futuro, e às constantes mudanças e incertezas a que o mundo

actual está sujeito. Nesta realidade, a criatividade e inovação representam processos cruciais para o sucesso organizacional, levando a uma maior vantagem competitiva e à adopção de estratégias que permitam alcançar resultados significativos (e.g., Amabile; 1996; Carayannis & Gonzalez, 2003; Gupta, 2008).

Os resultados obtidos sugerem-nos que os factores contextuais como o encorajamento organizacional, o suporte do grupo de trabalho e a percepção de realização de um trabalho desafiante, revelam-se factores preponderantes para potenciar a criatividade no contexto organizacional. Representando um papel fulcral para o sucesso a curto, médio e longo prazo, torna-se assim indispensável que as empresas reúnam condições propícias para que esta seja estimulada no seio da sua estrutura, potenciando a performance criativa dos seus colaboradores, pois caso contrário, como afirma Amabile (1996), terão maior dificuldade em enfrentar as adversidades impostas pela envolvente, e para agarrar novas oportunidades e desafios que lhes permitam sobreviver num mercado globalizado e ameaçado por céleres mudanças.

Neste sentido, se as organizações encorajarem a criatividade dos seus colaboradores através da valorização do seu potencial criativo, do estímulo a geração de ideias novas e apresentação de soluções diferenciadas, e fomentarem a realização do trabalho em equipa, terão condições necessárias para que os seus colaboradores se sintam estimulados diariamente a desempenhar as suas actividades de forma criativa. De acordo com Gupta (2008) os indivíduos e equipas criativas são fundamentais para que a empresa apresente um fluxo contínuo de ideias e possa implementar acções inovadoras. Além disso, para que os membros da empresa possam desenvolver as suas habilidades e aptidões criativas, esta deve estar atenta e receptiva a esse espírito criativo ao mesmo tempo que a componente criativa deve estar em equilíbrio com a obtenção de resultados. Para tal, as organizações podem e devem trabalhar de forma a potenciar a aprendizagem contínua e partilha de conhecimento.

CAPÍTULO VI – LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

6.1. Limitações da Investigação e Estudos Futuros

Uma das limitações prende-se com a recolha de dados para análise do *PsyCap*, uma vez que a resposta aos itens foi efectuada através da auto-análise dos participantes. Tal exige que os indivíduos consigam descrever-se, o que em, alguns casos pode ter levado à tendência para responder ao socialmente esperado, e conseqüentemente ao enviesamento das respostas. Por outro lado, as capacidades psicológicas positivas que constituem o *PsyCap* correspondem a estados e não a traços de personalidade, não permitindo considerá-lo como estável, já que varia consoante o momento em que é avaliado, i.e., poderá ser afectado por factores de natureza externa (e.g., profissão, chefia, projecto em que o indivíduo está inserido) e de natureza interna (e.g., emoções, confiança, auto-realização).

O facto de termos recorrido a uma amostra por conveniência em que o único critério de selecção dos participantes foi o trabalho por conta de outrem, revelou-se outra das limitações do estudo. Os participantes incluídos no estudo provieram de diferentes organizações, actuando em diferentes contextos profissionais (e.g., ramo financeiro, recursos humanos, educação) em que as funções e objectivos profissionais são bastante diferenciados. Tal resultou numa amostra bastante heterogénea, o que nos impossibilitou de estabelecer algumas relações entre as variáveis em estudo. A possibilidade de replicarmos a investigação junto de uma amostra mais homogénea, nomeadamente a colaboradores de uma mesma organização, ou em que a actividade profissional e a dimensão da organização sejam similares, talvez venham a indicar resultados diferentes relativamente aos obtidos no presente estudo.

Por outro lado, o número de participantes pode também ser considerado uma outra limitação do estudo, uma vez que se tratou de uma amostra de reduzida dimensão (N=131). Paralelamente à possibilidade de replicarmos o estudo junto de uma amostra mais homogénea, seria interessante recorrer a uma amostra de maior dimensão. Desta forma seria possível, proceder à análise confirmatória dos instrumentos, e proceder à comparação com os resultados sugeridos pelos autores.

Uma outra limitação advém do facto da variável dependente ter sido extraída a partir de um dos instrumentos de recolha de dados, o *KEYS*, o que no caso da análise dos indicadores de *PsyCap* como factores facilitadores de criatividade poderá ter-se

revelado inconsistente, pois os itens utilizados para a análise da percepção da criatividade foram direccionados para o estudo da criatividade organizacional, descurando a avaliação da percepção da criatividade individual. Importa também salientar que a criatividade foi analisada a partir da percepção dos colaboradores que participaram no estudo, não tendo sido avaliada a performance criativa dos colaboradores.

Neste sentido, poderia também ser interessante analisar a percepção dos superiores hierárquicos relativamente à performance criativa dos seus subordinados. Esta análise permitir-nos-ia para além perceber a forma como os colaboradores experienciam o seu local de trabalho como factor determinante para o estímulo da criatividade, analisar a performance criativa dos colaboradores mediante a avaliação dos seus superiores directos.

REFERÊNCIAS

- Alencar, E.M. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25.
- Alencar, E.M., & Fleith, D. (2003). Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (1), 01-08.
- Almeida, L., & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação – 3ª Edição Revista e Ampliada*. Braga: Psiquilíbrios.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. 1989. The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-254.
- Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M. (1996b). Managing for Creativity. *Harvard Business School*, 396-271.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September/October, 76-87.
- 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., Mueller, J.S., Simpson, W.B., Hadley, C.N., Kramer, S.J., & Fleming, L. (2002). *Working papers*.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 34 (2), 191-215.
- Bandura, A. (1984). Recycling misconcepts of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8 (3), 231-255.

- Bono, E. (2005). *O pensamento lateral: um manual de criatividade*. Lisboa: Pergaminho.
- Bruno-Faria, M.F., & Alencar, E.M.(1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 31 (2), 50-61.
- Carayannis, E.G., & Gonzalez, E. (2003). Creativity and innovation = competitiveness? When, how, and why. In L.V. Shavinina (Ed.), *International Handbook of Innovation* (pp. 587-606). Oxford: Pergamon.
- Carmeli, A., Cohen-Meitar, A., & Elizur, D. (2007). The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace. *Journal of Creative Behavior*, 41, 75-90.
- Choi, J.N., Anderson, T.A., & Veillette, A. (2009). Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability. *Group & Organizational Management*, 34 (3). 330-357.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow*. New York: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In Sternberg, R. J. (Eds.), *Handbook of Creativity* (pp. 103-134). Cambridge: University Press.
- Egan, T.M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 160-181.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.

- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56* (3), 218-226.
- 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.
- Guilford, J.P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, *5*, 444–454.
- Guilford, J.P. (1986). *Creative talents: Their nature, uses, and development*. Buffalo, NY: Bearly Limited.
- Gupta, P. (2008). *Inovação emresarial no século XXI*. Porto: Vida Económica.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T.M. (2009). Creativity. *Annual Review Of Psychology*, *61*, 2-30.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., & Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, *85*, 665-674.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, *13* (2), 171-184.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). *Beyond big and little: The Four C Model of Creativity*. *Review of General Psychology*, *13*, 1-12.
- Kelloway, E.K. (2011). Positive Organizational Scholarship. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*, 1-3.
- Kurtzberg, T.R., & Amabile, T.M. (2001). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team Level Creativity. Special Issue on Commemorating Guilford's 1950 Presidential Address. *Creativity Research Journal* *13* (3).

- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership, & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumba, F.O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 247-269.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personal Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-239.
- Luthans, F., Youssef, C.F., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: University Press.
- Luthans, F., Zhou, W., & Avolio, B. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41, 121-132.
- Morais, M.F. (2001). *Definição e Avaliação da Criatividade: Uma abordagem cognitiva*. Braga: Universidade do Minho.

- Morais, M.F. (2009). Avaliação da criatividade como um contexto delicado: Revisão de metodologias e problemáticas. *Avaliação Psicológica*, 8 (1), 1-15.
- Morais, M.F., & Azevedo, I. (2009). Avaliação da criatividade como um contexto delicado: revisão de metodologias e problemáticas. *Revista Avaliação Psicológica*, 8 (1), 1-15.
- Mumford, M.D., Scott, G.M. Gaddis, B., & Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2002). Does the manager's level of hope matters? *Proceedings of the 47th Annual Conference of the Midwest Academy of Management*.
- Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2010). Organizational creativity: A systems approach. In J.C. Kaufman, e R.J. Sternberg (Eds.). *The Cambridge Handbook of Creativity*. (pp. 145-173). New York: Cambridge University Press.
- Rego, A., Machado, F., Leal, S., & Cunha, M. P. (2009). Are hopeful employees more Creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*, 21 (2 3), 223-231.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305–310.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual review of psychology*, 55, 657-687.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Seligman, M.E. (2002). *Authentic happiness*. New York: The Free Press.
- Shalley, C.E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 179–185.

- Shalley, C.E., & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- 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.
- Snyder, C.R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. San Diego: Academic Press.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, Spring, 62-74.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T.L. (1995). *Defying the crowd. Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T.L. (1999). The concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In Sternberg, R.J. (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 3-15). Cambridge: University Press.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J.B., & Luthans, B.C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 4-13.
- Taylor, M.A., & Callahan, J.L. (2005). Bringing creativity into being: Underlying assumptions that influence methods of studying organizational creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 247-270.
- Thompson, L. (2003). Improving the creativity of organizational work groups. *Academy of Management Executive*, 17 (1), 96-109.
- Tierney, P., & Farmer, S.M. (2002). Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1137–1148.

- Tierney, P., & Farmer, S.M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management, 30* (3), 413-432.
- West, M.A. (1997). *Developing Creativity in Organizations*. London: British Psychological Society.
- Williams, W.M., & Yang, L.T. (1999). Organizational creativity. In R.J Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp 373-391). Cambridge: University Press.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33* (5), 774-800.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative co-workers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, development feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88* (3), 413-422.
- Zhou, J., & George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly, 14*, 545-568.

ANEXOS

Anexo A

KEYS: Assessing the Climate for Creativity

As seguintes frases referem-se à forma como experiencia o seu trabalho. Diga até que ponto, concorda com as seguintes afirmações, assinalando o número que corresponde à sua opinião.

Discordo Forte Mente	Discordo Moderada Mente	Discordo Ligeira mente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeira mente	Concordo Moderada mente	Concordo Forte mente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Tenho liberdade para decidir como realizar os meus projectos.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Eu considero o meu trabalho desafiante.	1	2	3	4	5	6	7
3.	As expectativas do meu chefe sobre os meus projectos são claras.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu recebo <i>feedback</i> construtivo sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Eu e os meus colegas fazemos uma boa equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Na minha organização os colaboradores são estimulados a resolver os problemas de forma criativa.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na minha organização as ideias são avaliadas de forma justa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Em geral, na minha organização as pessoas têm uma visão ampla do caminho que estamos a seguir e daquilo que pretendemos fazer.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Eu tenho muito trabalho para fazer em pouco tempo.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Considero que a área em que trabalho é inovadora.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Sinto pouca pressão para dar explicações adicionais sobre a forma como desempenho as minhas funções.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Eu sinto que tenho de dar o meu melhor em tudo aquilo que faço.	1	2	3	4	5	6	7
13.	O meu chefe organiza o trabalho de forma eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Existe confiança entre as pessoas com quem trabalho diariamente.	1	2	3	4	5	6	7
15.	As ideias novas são encorajadas na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Não existem muitos factores que me distraiam daquilo que tenho para fazer.	1	2	3	4	5	6	7
17.	A criatividade do nosso trabalho é recompensada.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Tenho tempo suficiente para realizar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Acho que a área em que trabalho é criativa.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Tenho liberdade para decidir em que projecto(s) eu participo.	1	2	3	4	5	6	7
21.	A minha organização exige que eu termine com sucesso o trabalho que estou a realizar agora.	1	2	3	4	5	6	7
22.	O meu chefe define as minhas tarefas de forma clara e objectiva.	1	2	3	4	5	6	7
23.	No meu grupo de trabalho discutimos as nossas ideias de forma construtiva.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Nesta organização incentivam-nos a desenvolver ideias criativas.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Se dermos o nosso melhor o insucesso de determinado projecto é aceitável.	1	2	3	4	5	6	7
26.	As pessoas podem expressar ideias incomuns sem medo de serem chamadas de loucas.	1	2	3	4	5	6	7
27.	No geral, o meu ambiente de trabalho estimula-me a ser criativo.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Eu sinto que o trabalho que estou a realizar presentemente é desafiante.	1	2	3	4	5	6	7
29.	O meu chefe comunica abertamente com o nosso grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
30.	No meu grupo de trabalho comunicamos abertamente entre todos.	1	2	3	4	5	6	7
31.	No meu grupo de trabalho estamos receptivos a novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Nesta organização as pessoas são incentivadas a arriscar em tudo aquilo que fazem.	1	2	3	4	5	6	7
33.	A avaliação de desempenho na minha organização é justa.	1	2	3	4	5	6	7

34.	Nesta organização existem perspectivas de trabalho reais que os colaboradores podem alcançar.	1	2	3	4	5	6	7
35.	As minhas tarefas requerem uma grande dose de criatividade.	1	2	3	4	5	6	7
36.	No meu local de trabalho, sinto que as minhas ideias e o meu trabalho são controlados.	1	2	3	4	5	6	7
37.	O meu chefe tem boas capacidades interpessoais.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Eu considero o meu chefe como um bom modelo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
39.	No meu grupo de trabalho as pessoas estão dispostas a ajudar-se mutuamente.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Os superiores hierárquicos esperam que os colaboradores realizem um trabalho criativo	1	2	3	4	5	6	7
41.	Não me sinto pressionado pelo tempo para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Considero que realizo o meu trabalho de forma bastante criativa.	1	2	3	4	5	6	7
43.	O meu chefe valoriza as contribuições individuais nos projectos que realizamos.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Eu sinto que estou a trabalhar em projectos importantes.	1	2	3	4	5	6	7
45.	No meu grupo de trabalho existe um conjunto de competências diversificadas.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Sinto que os meus superiores hierárquicos estão entusiasmados com os projectos que estou a realizar.	1	2	3	4	5	6	7
47.	O meu chefe apoia o meu grupo de trabalho dentro da organização.	1	2	3	4	5	6	7
48.	No geral, o meu ambiente de trabalho exige que o meu grupo de trabalho seja criativo.	1	2	3	4	5	6	7
49.	O meu chefe demonstra confiança no nosso grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
50.	No meu grupo de trabalho sentimo-nos comprometidos com o nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
51.	O meu chefe é receptivo a novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo B

Psychap Questionnaire

Em que medida as seguintes aplicações se aplicam a si? Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	A afirmação quase nunca se aplica a mim	A afirmação aplica-se pouco se aplica a mim	A afirmação aplica-se às vezes a mim	A afirmação aplica-se muito a mim	A afirmação aplica-se quase sempre a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6	7
3. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	1	2	3	4	5	6	7
4. Em tempos de incerteza no meu trabalho, habitualmente espero o melhor.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sentir-me-ia confiante se tivesse que representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização	1	2	3	4	5	6	7
6. No momento presente, procuro alcançar os meus objectivos com toda a energia.	1	2	3	4	5	6	7
7. De um ou de outro modo, ultrapasso bem as dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sei que, se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sentir-me-ia confiante se participasse em discussões sobre a estratégia da organização.	1	2	3	4	5	6	7
10. Considero que existem muitas formas de resolver um problema.	1	2	3	4	5	6	7
11. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	1	2	3	4	5	6	7
12. No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5	6	7
13. Sei que seria capaz de dar uma boa ajuda na definição dos objectivos para a minha área de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Sou optimista acerca do que me acontecerá no futuro, no que diz respeito ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Se tivesse que estabelecer contactos com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas, sentir-me-ia confiante.	1	2	3	4	5	6	7
18. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
19. Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
20. No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.	1	2	3	4	5	6	7
21. Sei que sou capaz de fazer, com eficácia, apresentações em público a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5	6	7
22. Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5	6	7
23. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
24. No trabalho, considero que “depois da tempestade vem sempre a bonança”.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo C
E-mail enviado aos participantes

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações a decorrer na Universidade de Évora, está a ser realizado um estudo académico sobre a opinião dos colaboradores de diferentes organizações com o intuito de analisar os factores contextuais determinantes para a criatividade.

Neste sentido, gostaria de pedir a sua colaboração para participar no presente estudo. Para tal, solicito que responda a um questionário, disponível através do *link* <http://www.surveymonkey.com/s/MJD23F2>.

O seu preenchimento não levará mais de 15 minutos.

O questionário é confidencial, não sendo analisada nenhuma informação pessoal. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, ficando salvaguardada a confidencialidade das respostas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.

Muito obrigada pela sua colaboração

Com os melhores cumprimentos,

Ana Isabel Branco,

ana_branco87@hotmail.com

ana.branco1987@gmail.com.