



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E SOCIOLOGIA

DOUTORAMENTO EM PSICOLOGIA

**Variáveis individuais e grupais que
promovem a inovação e a criatividade
organizacional.**

Tese apresentada para a obtenção do Grau de Doutor em Psicologia

Orientador: Professor Doutor José Manuel Guimarães de Magalhães

Orientanda: Maria Luisa Marques Peralta Ribeiro

Lisboa
Novembro de 2014

Dedicatória

Às pessoas que dedicaram a sua vida a amar-me: os meus pais, Maria Luisa e Manuel, e à Luz da minha vida, Laura.

Agradecimentos

No final desta aventura apaixonante e extenuante encontro-me mais rica em conhecimentos e experiências. Muito aconteceu e muitas mudanças ocorreram em mim. O resultado, ainda que reste na minha responsabilidade, assenta também no apoio de muitas pessoas e grupos, que me acompanharam durante os últimos anos, e aos quais agradeço. Obviamente agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor José Magalhães, que sempre recebeu as minhas ideias de forma acolhedora e positiva, e se preocupou em me incentivar e reconhecer o trabalho feito ao longo desta caminhada. Agradeço também o apoio do Professor Doutor Tito Laneiro, que generosamente partilhou comigo o seu trabalho e as suas ricas reflexões, e que teve um decisivo papel na recolha da amostra. Ao Professor Doutor Manuel Sommer, à Dr^a Cláudia Castro, à Dr^a Anabela Sousa, à Professora Doutora Maria Amélia Marques, à Dr^a Helena Roque, à Mestre Alice Feiteira, ao Professor Doutor Miguel Lopes, à Professora Doutora Patrícia Jardim, pela disponibilidade e preciosa ajuda na recolha da amostra. À Professora Doutora Célia Quintas, pelo apoio constante e por ser um exemplo inspirador. À Dr^a Cristina Afonso, companheira desde o meu início na Psicologia. Às turmas de Psicologia da UAL, pela colaboração e atenção. Aos professores e investigadores do CIP-UAL, pelo tempo despendido e por toda a colaboração e oportunidades de melhoria que me proporcionaram, demonstrando o espírito académico e científico no seu melhor. Aos participantes, que disponibilizaram o seu tempo e atenção. E finalmente aos meus entrevistados, que trouxeram não só conhecimento mas também inspiração e exemplo de como se pode combinar excelência no trabalho com uma postura humilde e humanista. Lembro-me de Sócrates – “Só sei que nada sei”.

Resumo

Num mercado cada vez mais global, a criatividade e inovação são hoje consideradas como fontes de vantagens competitivas para as organizações que as adotam. Contêm a chave para a sua sobrevivência, sendo a fonte de novos produtos distintivos, novos processos de fabrico, nova organização do trabalho, novas formas de Marketing e distribuição, resolução de problemas inesperados, redefinição de oportunidades, e uma forma de desenvolvimento pessoal e profissional.

A criatividade depende de variáveis individuais, das condições contextuais (grupais e sociais) e dos recursos para o sucesso dos seus resultados. O contexto organizacional ocorre numa estrutura e cultura próprias, com dinâmicas que não podem ser ignoradas se quisermos compreender como esta se pode promover e desenvolver. A cultura do país influencia o que é valorizado e aceite em determinado local e tempo, o que torna relevante um estudo atual que tente compreender os fatores que atualmente são importantes para a criatividade em Portugal.

O trabalho dos criativos mostra-nos alguma sobreposição com o conceito de fluxo, através da sua motivação intrínseca e absorção no desempenho da tarefa. Sendo esta uma forma ótima de adequação entre o trabalho e o indivíduo, torna-se um conceito interessante para aplicar ao estudo do trabalho organizacional, com o potencial de tornar o trabalho numa atividade que gere motivação, recompensa intrínseca e um crescente desempenho.

Partindo de uma série de entrevistas a criativos portugueses que ganharam prémios de criatividade e inovação nos últimos 10 anos, foram identificados fatores considerados importantes para os seus bons resultados criativos através de uma análise lexical efetuada através do *software* Alceste. Estes constituíram um instrumento de 26 itens (a EcoCriT) que demonstrou boa validade (itens com cargas fatoriais entre .60 e .87) e fiabilidade (α de Cronbach entre .79 e .93). Foi efetuada uma análise fatorial confirmatória, que indica a interdependência dos fatores identificados (Trabalho, Equipa, Diversidade e Sociedade).

Para a aferição da ocorrência de fluxo no trabalho em equipa utilizámos a escala EROE (Laneiro, 2011), efetuando uma análise fatorial confirmatória com resultados semelhantes aos originais, suportando a estrutura em nove fatores.

O estudo correlacional entre a EcoCrit e a EROE revelou uma influência positiva das condições criativas de trabalho sobre a ocorrência de fluxo no trabalho em equipa, explicativa em 43%, com significância estatística. A análise multinível efetuada indica também que a influência da equipa é estatisticamente significativa, e portanto consiste num fator a ter em conta.

Os resultados indicam que o aumento das condições de trabalho de uma forma que potencie a criatividade provoca um aumento de fluxo no trabalho em equipa, o que inclui uma maior motivação e recompensa intrínseca, e potencia uma espiral de crescimento pessoal e de desempenho no trabalho. Este conhecimento afigura-se essencial para a melhoria do desempenho organizacional através do desenvolvimento pessoal e profissional automotivado.

Palavras-chave: Criatividade; Inovação; Fluxo; Equipas.

Abstract

In an increasingly global market, creativity and innovation are now considered as sources of competitive advantages to the adopting organizations. They hold the key to their survival, being the source of new distinctive products, new manufacturing processes, new work organization, new Marketing and distribution ways, unexpected problems resolution, opportunity redefinition and a form of personal and professional development.

Creativity depends on individual variables, contextual (group and social) conditions and resources for successful results. The organizational context occurs in a distinct structure and culture, with dynamics which cannot be ignored if we are to understand how to promote and develop it. The country culture influences what is valued and accepted in a certain place and time, providing relevancy for a modern study that tries to understand the factors that are nowadays important for creativity in Portugal.

Creative individuals' work shows some overlap with the concept of flow, through intrinsic motivation and absorption while performing the task. Being this an optimal adequacy between the work and individual, it becomes an interesting concept to apply to organizational work study, having the potential to turn work into an activity that generates motivation, intrinsic reward and a growing performance.

Starting with a set of interviews to Portuguese creative people who won creativity and innovation awards in the last 10 years, we identified factors considered important for their good creative achievements through a lexical analysis done by the software Alceste. These constituted a 26 items instrument (ECoCriT) that showed good validity (factor loadings between .60 and .87) and reliability (Cronbach's α between .79 and .93). A confirmatory factor analysis was conducted, showing the interdependency of the identified factors (Work, Team, Diversity, and Society).

To assess flow during teamwork we have used EROE (Laneiro, 2011), conducting a confirmatory factor analysis with results similar to the original, supporting a nine factor structure.

The correlational study between EcoCrit and EROE revealed a positive influence of the creative working conditions over teamwork flow, explaining 43% of the results variability, with statistical significance. Multilevel analysis also shows team influence is statistically significant, and is therefore a factor to be aware of.

The results show that increasing working conditions in a way that promotes creativity increases teamwork flow, which includes greater intrinsic motivation and reward, and supports a personal and professional development growth spiral at work. This knowledge is essential to increase organizational performance through self-motivated personal and professional development.

Keywords: Creativity; Innovation; Flow; Teams.

Índice

Introdução	16
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
Capítulo 1: Criatividade e Inovação Organizacionais	23
1.1. Criatividade	23
1.2. Inovação	29
1.3. Fatores individuais associados à criatividade e à inovação	36
1.4. Modelos do processo criativo	42
1.5. Medidas de criatividade	52
1.6. Fatores grupais associados à criatividade e à inovação	57
1.6.1. Grupos versus Equipas	58
1.6.2. Relações interpessoais	60
1.6.3. Dinâmicas e constituição da equipa	62
1.6.4. Diversidade, tolerância e interdisciplinaridade	63
1.6.5. Liderança	65
1.6.6. Comunicação	68
1.6.7. Tarefas	70
1.6.8. Modelos adequados a equipas criativas e inovadoras	71
1.6.9. Relações intergrupais e redes externas	75
1.7. Organizações e criatividade	75
1.8. Cultura e criatividade	81
Capítulo 2: Experiências Ótimas	90
2.1. A experiência humana vista de forma holística	90
2.2. A experiência de pico (<i>peak experience</i>)	91
2.3. O desempenho de pico (<i>peak performance</i>)	91
2.4. O fluxo (<i>flow</i>): máxima adequação entre tarefa e indivíduo	92
2.5. Definições e estrutura do fluxo	96
2.6. Antecedentes da experiência de fluxo	105
2.7. O fluxo no trabalho em equipa	108
PARTE II – ESTUDOS EMPÍRICOS	112
Capítulo 3: Estudo 1 - Fatores individuais e grupais determinantes para a criatividade e inovação em Portugal, na atualidade.	113
3.1. Metodologia, Parte 1 – Desenvolvimento dos Itens da Escala	114
3.1.1. Amostra	114
3.1.2. Instrumentos	115

3.1.3. Procedimento	115
3.2. Resultados do Estudo 1, Parte 1.....	122
3.3. Discussão de Resultados do Estudo 1, parte 1.....	131
3.4. Metodologia, Parte 2 – Validação e Redução da EcoCriT	136
3.4.1. Amostra.....	136
3.4.2. Instrumentos	139
3.4.3. Procedimento	139
3.5. Resultados do Estudo 1, parte 2.....	140
3.6. Discussão de Resultados do Estudo 1, parte 2.....	144
3.7. Metodologia, Parte 3 – Validação da Escala Reduzida.....	145
3.7.1. Amostra.....	145
3.7.2. Instrumentos	148
3.7.3. Procedimento	148
3.8. Resultados do Estudo 1, parte 3.....	148
3.9. Discussão de Resultados do Estudo 1, parte 3.....	151
Capítulo 4: Estudo 2 - Relação entre condições criativas no trabalho e fluxo no trabalho em equipa.....	153
4.1. Metodologia	153
4.1.1. Amostra.....	155
4.1.2. Instrumentos	161
4.1.3. Procedimento	162
4.2. Resultados do Estudo 2.....	164
4.2.1. Análise de valores em falta (<i>missings</i>).....	164
4.2.2. Análise Fatorial Confirmatória da EcoCriT	164
4.2.3. Análise Fatorial Confirmatória da EROE.....	182
4.2.4. Análise correlacional entre a pontuação das condições criativas de trabalho e a pontuação da EROE.....	189
4.2.5. Influência das condições criativas de trabalho no fluxo no trabalho em equipa	190
4.2.6. Análise multinível sobre a influência das condições criativas de trabalho no fluxo no trabalho em equipa.....	191
4.3. Discussão de Resultados do Estudo 2.....	192
Capítulo 5: Conclusão.....	194
Capítulo 6: Referências.....	204

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação De Termos Relacionados Com Criatividade	27
Tabela 2 - Definições De Criatividade.....	28
Tabela 3 - Definições de Inovação.....	32
Tabela 4 - Componentes do Modelo de Criatividade de Amabile (1993).....	44
Tabela 5 - Tipos De Problemas (Csikszentmihalyi & Getzels, 1971).....	50
Tabela 6 - Elementos observados durante o processo criativo.....	51
Tabela 7 - Diferenças entre grupos de trabalho e equipas.....	59
Tabela 8 - Tipos de constelações relacionais (adaptado de Kahn, 2007).	61
Tabela 9 - Tipos de relações de desenvolvimento (Higgins, 2007).....	62
Tabela 10 - Características das Equipas Auto-Geridas.....	72
Tabela 11 - As fases das Equipas X.....	74
Tabela 12 - Comparação da pontuação de Portugal no modelo de Hofstede com as pontuações extremas.....	86
Tabela 13 - Definições e estruturas da experiência de fluxo.....	101
Tabela 14 - Comparativo Entre Motivação E Prazer No Desempenho De Pico, Da Experiência De Pico E Do Fluxo.....	103
Tabela 15 - Antecedentes Do Fluxo.....	108
Tabela 16 - Distribuição Dos Itens Em Fatores Após Rotação Oblíqua, Respetivos Pesos Fatoriais, Comunalidade (h^2), Variância Explicada Por Fator E Respetivo α De Cronbach.....	143
Tabela 17 - Composição da Amostra de Validação, por Setor de Atividade.....	147
Tabela 18 - Distribuição Dos Itens Em Fatores Após Rotação Oblíqua, Respetivos Pesos Fatoriais, Comunalidade (H^2), Variância Explicada Por Fator e Respetivo α De Cronbach.....	150
Tabela 19 - Constituição dos Grupos, por Número de Elementos.....	155
Tabela 20 - Distribuição Dos Participantes Por Faixa Etária.....	156
Tabela 21 - Constituição da Amostra por Número de Filhos.....	157
Tabela 22 - Constituição da Amostra por Estado Civil.....	158
Tabela 23 - Constituição da Amostra por Grau de Escolaridade.....	159
Tabela 24 - Distribuição dos Participantes por Setor de Atividade.....	160
Tabela 25 - Pesos Fatoriais e Variância Explicada (h^2) de Cada Item para o Modelo de Quatro Fatores Interdependentes.....	168

Tabela 26 - Correlações Interfatores para o Modelo de Quatro Fatores Interdependentes.....	169
Tabela 27 - Pesos Fatoriais e Variância Explicada (h^2) de Cada Item para o Modelo De Quatro Fatores Independentes.....	174
Tabela 28 - Pesos Fatoriais e Variância Explicada (h^2) de Cada Item para o Modelo De Quatro Fatores e Um De Ordem Superior.....	179
Tabela 29 - Pesos de Regressão Entre os Quatro Fatores e o Fator de Ordem Superior.....	180
Tabela 30 - Comparação de Índices de Adequação dos Modelos Considerados.....	181
Tabela 31 - Pesos Fatoriais E Variância Explicada (h^2) de Cada Item Para o Modelo De Nove Fatores Interdependentes (EROE).....	187
Tabela 32 - Correlação Entre os Nove Fatores Considerados.....	188
Tabela 33 - Comparação De Índices De Adequação Dos Modelos Considerados.....	189

Índice de Figuras

Figura 1. Qualidade dos resultados criativos como combinação do clima para a inovação organizacional e pressão do tempo.....	33
Figura 2. Fases do Processo de Inovação (Johns & Saks, 2001).....	34
Figura 3. Modelo de três componentes de Amabile (1993).....	43
Figura 4. Modelo de três componentes de Csikszentmihalyi (2009).....	46
Figura 5. Modelo de caminho dual para a criatividade (Rietzschel, De Dreu & Nijstad, 2009).....	47
Figura 6. Modelo interacionista da criatividade, segundo Woodman, Sawyer e Griffin (1993).....	48
Figura 7. Contínuo de tipos de problemas (Csikszentmihalyi & Getzels, 1971).....	50
Figura 8. Modelo da relação entre a liderança transformacional e inovação na equipa.....	67
Figura 9. Mediadores entre liderança e criatividade.....	67
Figura 10. Modelo multifatorial de criatividade organizacional.....	78
Figura 11. Modelo de clima para a criatividade.....	79
Figura 12. Modelo de interação entre ambiente de trabalho e criatividade.....	80
Figura 13. Posicionamento dos vários países em relação ao grau de Individualismo e de Distância de Poder (Adaptado de Luthans, 2005).....	87
Figura 14. Posicionamento dos vários países em relação ao grau de Evitamento de Incerteza e de Distância de Poder (Adaptado de Luthans, 2005).....	87
Figura 15. Comparativo de características do Desempenho de pico, da Experiência de pico e do Fluxo.....	102
Figura 16. Sobreposição de características entre Desempenho de pico, da Experiência de pico e do Fluxo.....	104
Figura 17. Repartição por classe das Unidades de Contexto Elementares classificadas.....	122
Figura 18. Número de palavras analisadas por classe.....	123
Figura 19. Análise fatorial de correspondências em contribuições.....	123
Figura 20. Análise fatorial de correspondências em correlações.....	124
Figura 21. Composição da amostra de validação, por género.....	136
Figura 22. Composição da amostra de validação, número de filhos.....	136
Figura 23. Composição da amostra de validação, por estado civil.....	137

Figura 24. Composição da amostra de validação, escolaridade.....	137
Figura 25. Composição da amostra de validação, por setor de atividade.....	138
Figura 26. Composição da amostra de validação, por área de função.....	138
Figura 27. <i>Scree plot</i> para fatorização automática.....	142
Figura 28. Composição da amostra de validação, por género.....	145
Figura 29. Composição da amostra de validação, por número de filhos.....	146
Figura 30. Composição da amostra de validação, por estado civil.....	146
Figura 31. Composição da amostra de validação, por escolaridade.....	147
Figura 32. Modelo de análise.....	153
Figura 33. Constituição dos grupos, por número de elementos.....	156
Figura 34. Constituição da amostra por género.....	157
Figura 35. Constituição da amostra por estado civil.....	158
Figura 36. Constituição da amostra por grau de escolaridade.....	159
Figura 37. Modelo estrutural com quatro dimensões interdependentes.....	165
Figura 38. Resultado do modelo estrutural com quatro dimensões interdependentes, pesos standardizados.....	166
Figura 39. Modelo estrutural com quatro dimensões independentes.....	171
Figura 40. Resultados do modelo estrutural com quatro dimensões independentes, pesos standardizados.....	172
Figura 41. Modelo estrutural de segunda ordem.....	176
Figura 42. Resultados do modelo estrutural de segunda ordem.....	177
Figura 43. Modelo da EROE com nove dimensões interdependentes.....	183
Figura 44. Modelo da EROE com nove dimensões interdependentes, resultados standardizados.....	184
Figura 45. Influência positiva entre as condições criativas de trabalho e o fluxo no trabalho em equipa.....	190
Figura 46. Influência positiva entre as condições criativas de trabalho e o fluxo no trabalho em equipa, resultados standardizados.....	191

Índice de Anexos

Anexo A - Guião de Entrevista.....	220
Anexo B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	226
Anexo C - Versão inicial da EcoCriT	228
Anexo D – Versão reduzida da EcoCriT com versão EROE de 7 pontos.....	234

Variáveis individuais e grupais que promovem a inovação e a criatividade organizacional.

Introdução

O trabalho tem sofrido nos últimos anos grandes alterações a vários níveis. A crescente globalização tem permitido uma maior concorrência, diversificação e complexidade de equipamentos e processos, contactos com diversos modelos e formas de organizar o trabalho, disponibilidade de trabalhadores com uma grande variedade de características (idade, formação, cultura, estrutura familiar, estilos de vida), alterações de estruturas organizativas e volatilidade nas necessidades da força de trabalho. Espera-se que as organizações tenham mais qualidade, sejam mais rápidas e flexíveis na forma de responder ao mercado (Johns & Saks, 2001).

No atual ambiente de vulnerabilidade generalizada nas organizações e face à instabilidade dos contextos (Amabile, 1993; Bilhim, 2006, Williams & Yang, 2009), reconhece-se na criatividade das organizações a forma de responder às constantes mudanças da envolvente, sendo não só fonte de inovação e vantagens competitivas, mas mais ainda é muitas vezes o que assegura a sua sobrevivência (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Goncalo, 2009; Kratzer, Leenders & Engelen, 2004; Rietzschel, De Dreu & Nijstad, 2009; Robinson, 2001; Williams & Yang, 2009).

Esta alteração sistémica, política e económica, e que gera mudanças a nível das tarefas, da natureza e segurança do trabalho, da sua forma de organização e do nível tecnológico exigido, tem impacto na motivação dos empregados, gerando novos desafios para a gestão de recursos humanos. A compreensão da forma de fomentar a motivação intrínseca para o trabalho, e a relação desta com fatores extrínsecos afigura-se então um ponto importante para a boa gestão de pessoas nas organizações, aumentando a satisfação e a performance dos trabalhadores (Amabile, 1993).

Neste movimento para uma sociedade do conhecimento, alguns trabalhos permanecem pouco interessantes, sendo efetuados em maioria por trabalhadores sem motivação intrínseca para a tarefa. Nestes casos, Stafford (1998) sugere alinhar os interesses desses trabalhadores com os objetivos organizacionais. Desta forma, não só se poderá criar motivação para a tarefa, como aumentar a criatividade que estes trabalhadores mostram no seu desempenho.

Esta nova exigência ao nível da competitividade, da complexidade da informação disponível e da inovação a diferentes níveis (estrutura e estratégia organizacional, produtos e processos, tarefas a desempenhar, formas de trabalho e de

colaboração, liderança e ligações externas) torna as equipas essenciais para as empresas, sendo através destas, e de uma maior partilha de poder e de informação, que os novos desafios podem ser vencidos (Ancona & Bresman, 2007).

A criatividade e inovação nas organizações é reconhecidamente um tema crítico e atual, tanto a nível académico como em termos de prática organizacional (Goncalo, 2009; Kinicki & Kreitner, 2006; Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Stafford, 1998; Zhou, 2008). É considerada um fator de vantagem e de sobrevivência para as empresas (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Kratzer, Leenders & Engelen, 2004; Zhou, 2008), mas simultaneamente difícil de introduzir e manter no funcionamento regular das mesmas.

Por estes factos, a pesquisa neste campo adquire uma importância estratégica para as organizações a nível económico, mas também para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Para Csikszentmihalyi (1996b) a criatividade está na base do que nos é mais importante enquanto humanos. É o que nos permite viver de forma mais completa, enquanto acrescenta riqueza e complexidade ao nosso futuro.

Alguns autores classificam a criatividade como a primeira fase da inovação. Equacionam a criatividade com a geração de ideias, e a sua posterior implementação (ou todo o processo) com inovação (e.g. West, 2002). No entanto, outros apontam para a existência de mais semelhanças do que diferenças, e algumas definições de criatividade incluem ações e resultados, o que as aproxima do conceito de inovação (e.g. Zhou, 2003). Sendo que o nosso estudo se centra na criatividade organizacional, e que neste tipo de contexto são críticos os resultados, e não apenas as ideias propostas, assumimos a posição de que os dois conceitos se sobrepõem em termos práticos, e de que quando mencionamos a criatividade estamos a contemplar também as condições que permitem a sua concretização.

O estudo da criatividade iniciou-se com foco na personalidade (e.g. Guilford, 1950), tentando identificar os traços dos indivíduos criativos. Subjacente estava a ideia de que alguns teriam esta característica, outros não, ou seja, uma visão estática da criatividade. Alguns traços de personalidade foram identificados, mas os estudos não foram absolutamente concordantes, sugerindo influências diversas sobre estas características base.

Estes estudos também permitiram a criação de medidas de criatividade, como sejam a Bateria Guilford e os Torrance Tests of Creative Thinking. O estudo da criatividade evoluiu para englobar a criatividade emergente de díades (Torrance, 1971), reconhecendo que nem sempre esta ocorre de forma solitária, e que a presença de mais do que um indivíduo cria sinergias que se revelam mais do que a simples soma dos resultados criativos de cada um. Foram também estudados outros fatores individuais, como sejam a motivação (Amabile, 1985, 1996), a persistência (Rietzschel, De Dreu & Nijstad, 2009), o estilo cognitivo (e.g. Woodman, Sawyer & Griffin, 1993), o conhecimento técnico (e.g. Amabile, 1996), a independência face à opinião externa (e.g. Barron & Harrington, 1981), a atitude face ao problema (Csikszentmihalyi & Getzels, 1971), etc.

Os pesquisadores começaram também a identificar a importância do ambiente profissional e cultural como fator de influência para a criatividade (Amabile, 1996, Csikszentmihalyi, 1996a). Se por um lado resultados criativos requerem bons conhecimentos e capacidades técnicas na área onde se aplicam, por outro lado, e de forma a que a criatividade seja reconhecida pública e socialmente, esta deve passar no crivo dos pares (e portanto ser aceite e valorizada como relevante), e também valorizada a nível social. Ou seja, o que cada sociedade, em cada momento da história, identifica como relevante não é alheio ao resultado criativo, pois não só este necessita de ser reconhecido, como incentivado (através de valorização e da disponibilização de recursos).

Quando o resultado da criatividade é aceite e valorizado pela sociedade, e deste modo incorporado nela, alterando-a, estamos na presença da criatividade cultural, ou criatividade com “C” maiúsculo (Csikszentmihalyi, 1996a), por oposição aos esforços criativos que apenas o são quando considerados a nível individual, mas que não representam algo de valor social. Assim, as características culturais que rodeiam o indivíduo assumem uma relevância decisiva quando queremos estudar este tipo de criatividade (Kim, 2010). Tendo este estudo sido desenvolvido com uma amostra portuguesa, importa então entender como a cultura específica de Portugal pode, através das suas características, potenciar ou dificultar os resultados em potencial dos indivíduos que aí desenvolvem o seu trabalho.

Os estudos de Hofstede (1983; 1984; 1994) tipificam as culturas a nível do país em vários eixos. Os eixos para os quais Portugal foi incluído são: masculino/ feminino, individualismo/ coletivismo e distância de poder. Os resultados apontam para um país tipicamente valorizador de uma postura hierárquica, sem grande valorização de distinção individual e com alguma distância de poder entre os vários papéis. Sendo que os estudos apontam para a importância de um espírito de equipa participativo, igualitário, apoiante, aceitante da diversidade e com alta segurança psicológica, uma cultura que continua a valorizar diferenças hierárquicas, e que equaciona discordância da liderança e do coletivo como potencialmente ameaçadora, pode não facilitar o surgimento de criatividade e de inovações em maior escala.

O estudo da criatividade organizacional distingue-se da restante investigação nesta área pelo facto de reconhecer à partida a importância de fatores que estão presentes no trabalho nas organizações, e que influenciam o dia-a-dia de todos os colaboradores, como sejam a estrutura organizacional, a cultura e o clima, a liderança e as dinâmicas grupais, o estilo de comunicação, a formação e os recursos disponíveis, entre outros (Shalley & Zhou, 2008). Assim, estudar a criatividade que emerge num ambiente organizacional deve incluir alguma (ou várias) destas variáveis, de forma a entender como estas podem potenciar ou restringir a criatividade dos indivíduos que aí trabalham.

Este diferente foco, levou a que fossem desenvolvidas medidas que se dedicasse a avaliar o clima organizacional, os recursos disponíveis, a liderança e o apoio institucional, e outros fatores que são inerentes à organização e com os quais o indivíduo terá que lidar com algum sucesso de forma a contribuir inovadora e criativamente.

Os modelos mais recentes da criatividade reconhecem então que a par de características individuais, a criatividade necessita de condições contextuais para surgir em todo o seu potencial (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996a).

Face a esta realidade multifacetada da criatividade, e à importância da mesma para a sobrevivência e saúde organizacional e dos indivíduos no seu trabalho, identificamos uma necessidade de criar uma escala adaptada à realidade portuguesa atual, que permitisse identificar condições consideradas relevantes para o sucesso do trabalho criativo em Portugal. Não pretendemos estudar as características de

personalidade dos indivíduos criativos, pois além de todos encerrarmos em nós um potencial de criatividade maior numas áreas do que noutras, e que a sua maior expressão necessite de motivação intrínseca e de conhecimentos e treino técnico, é mais fácil intervir a nível de condições oferecidas, e desta forma também ser mais abrangente e potenciar as condições de equipa, tão relevantes no mundo organizacional de hoje.

A partir da experiência de portugueses de criatividade e inovação publicamente reconhecida nos últimos anos, procuramos entender quais as condições que encontraram que podem ter contribuído de forma positiva (ou negativa) para que os resultados do seu trabalho tenham sido frutuosos e valorizados socialmente. Estas condições potenciadoras de trabalho criativo serão de destacar na realidade portuguesa atual, de forma a aproveitar todos os benefícios que pessoas e organizações podem colher da criatividade e da inovação.

O trabalho dos criativos caracteriza-se muitas vezes por uma intensa paixão, dedicação e absorção (Csikszentmihalyi, 1996a, 1996b), o que levou alguns pesquisadores a identificar e a estudar as chamadas experiências ótimas, entre as quais o fenómeno do fluxo. Este foi caracterizado por Csikszentmihalyi (1996a) em nove dimensões: objetivos claros, *feedback* imediato, controlo, concentração, equilíbrio entre o desafio imposto pela tarefa e as competências do indivíduo, fusão entre consciência e ação, alteração da perceção temporal, perda de autoconsciência e experiência autotélica. Quando ocorre este fenómeno, a atividade torna-se altamente prazerosa, gratificante e Auto motivadora. Será então uma forma ótima de trabalhar, transformando o que muitas vezes é visto como obrigação social em algo positivo e saudável, levando o indivíduo a uma procura intrínseca de melhoria pessoal e profissional (Laneiro, 2011).

O fluxo ocorre em atividade e tem sido estudado em vários contextos: em atividades desportivas, em díade de casal, em atividades militares, na gestão. No entanto, a pesquisa nesta área não tem abarcado a dinâmica grupal, o que se afigura crítico quando falamos da realidade organizacional. Encontrámos uma exceção no trabalho de Laneiro (2011), que desenvolveu uma escala de fluxo no trabalho em equipa, a EROE. Sendo que o trabalho criativo parece caracterizar-se próximo de algumas dimensões do fluxo (absorção, prazer, auto motivação e procura constante de melhoria), e que esta forma de desempenhar uma atividade pode ser ótima quando aplicada ao trabalho, parece-nos relevante verificar através de um estudo empírico de

que forma estas se relacionam, e se de facto poderemos verificar a influência de boas condições de criatividade no trabalho na ocorrência da experiência de fluxo, considerando o trabalho em equipa.

O trabalho criativo pode trazer mais prazer ao seu desempenho, e vontade de melhorar a competência do trabalhador (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005). Por outro lado, quando existe uma relação ótima com a atividade a executar e a dinâmica do grupo, podemos estar perante uma relação ótima em equipa, que é realizadora para a pessoa e fator de progresso para a organização (Laneiro, 2011).

PARTE I: Fundamentação Teórica

Capítulo I: Criatividade e Inovação Organizacional

1.1. Criatividade

Durante cerca de 30 anos o estudo da criatividade focalizou-se principalmente nos fatores de personalidade que poderiam distinguir pessoas criativas das restantes (e.g. Barron & Harrington, 1981; Guilford, 1950). Centrava-se portanto nas características pessoais estáveis ao longo da vida, e que poderiam predizer ou confirmar que alguns indivíduos seriam criativos e outros não. Estes estudos tomavam uma de três formas – estudos de bio- e autobiografias, estudos laboratoriais com indivíduos considerados criativos, e estudos com amostras indiferenciadas, comparando os indivíduos com as pontuações mais altas e mais baixas. Outro tipo de estudos dedicou-se a entender os processos cognitivos subjacentes à criatividade, encontrando pontes com o processamento computacional e de regras heurísticas para geração de ideias. Um terceiro tipo de investigação sobre a criatividade emergiu, estudando antes fatores ambientais que influenciam a criatividade do indivíduo, sejam eles fatores sociais, físicos, políticos ou culturais. Assim, se por um lado temos estudos que tipificam e dividem os indivíduos entre criativos e não criativos, por outro começamos a conhecer que alterações ambientais podemos introduzir de forma a potenciarmos e desenvolvermos a criatividade das pessoas de forma mais generalista. Notamos que estes fatores ambientais e sociais são indicados como cruciais para o sucesso criativo, além de serem mais facilmente alterados do que os fatores de personalidade (Amabile, 1996). Durante a última década do século XX o estudo da criatividade expandiu-se ao estudo dos grupos, e da forma como a criatividade pode surgir de esforços de colaboração e como pode influenciar e ser influenciada pelas dinâmicas grupais (Sawyer & DeZutter, 2009).

Há cerca de apenas 10 anos, o estudo da criatividade organizacional tinha acabado de despontar. Baseando-se nas teorias da Psicologia da Personalidade e da Psicologia Social, foram realizados os primeiros estudos empíricos. Hoje temos algumas bases teóricas desenvolvidas e testadas, técnicas e escalas criadas para medir a criatividade em determinados contextos, e acumulados conhecimentos de relevância teórica e prática para a área da criatividade nas organizações (Zhou & Shalley, 2008).

O estudo da criatividade organizacional difere do estudo da criatividade humana em termos gerais apenas porque se centra na ocorrência da criatividade e nos fatores com influência no local de trabalho ou em contexto organizacional (Shalley & Zhou, 2008). Note-se no entanto que a pessoa que desempenha o seu trabalho é a pessoa toda, que traz em si todas as experiências, emoções e cognições que construiu durante todos os momentos da sua vida.

A criatividade em contexto organizacional deverá necessariamente ser capaz de gerar algo novo que seja também útil (Amabile, 1996, 1997; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Goncalo, 2009). Williams e Yang (2009) sublinham que o fato de que ao considerar a criatividade em contexto organizacional, devemos ter presente a grande influência que as dinâmicas grupais, os jogos de poder e interesse, a estrutura e hierarquia vigentes exercem no desempenho criativo. Assim, um indivíduo ou grupo só poderá efetivar os seus esforços criativos se estes estiverem de acordo com os restantes fatores, ou se obtiver suporte suficiente da organização. Goncalo (2009) assinala que, apesar de atualmente este ser um tema considerado cada vez importante para um funcionamento organizacional competitivo, na realidade as organizações atuais parecem concebidas para impedir o surgimento da criatividade, ao promover a conformidade e submissão dos colaboradores às regras organizacionais. Face a este paradoxo, torna-se pertinente entender de que forma se podem promover condições facilitadoras de um trabalho mais criativo, que vá de encontro à encomenda organizacional e à realização dos indivíduos.

Para Kerr e Gagliardi (2003) a criatividade é uma das características pessoais mais significativas para o desenvolvimento humano. É através dela que podemos resolver problemas de novas maneiras, criando resultados que são úteis e valorizados não só pelo próprio, mas pela sociedade. Robinson (2001) refere como características pessoais mais urgentes no mundo organizacional a capacidade de comunicação, a capacidade de trabalhar em equipa, e o pensamento criativo. O que nos leva a ponderar que dinâmicas grupais estão subjacentes a estas dimensões, e como estas se relacionam.

Ao contrário de alguma crença generalizada, a criatividade não é pertença de alguns indivíduos especialmente dotados, nem ocorre apenas no campo das artes. Pode sim ocorrer em qualquer atividade, e cada indivíduo terá assim uma capacidade criativa num determinado campo (Csikszentmihalyi, 1996a; Robinson, 2001). A criatividade

ocorre quando o indivíduo executa algo concreto. Ao contrário da imaginação, a criatividade não existe sem expressão exterior (Robinson, 2001).

Mais ainda, a criatividade pode ser planeada, ensinada, e depende muito do esforço individual de mestria num meio utilizado. Não é assim algo que surja apenas de uma atitude de abandono ou passiva (Robinson, 2001).

Encontramos várias definições de criatividade ao longo da literatura. Em 1950, Guilford equacionava criatividade com as capacidades características dos indivíduos cujo comportamento era criativo. Para este autor, o estudo da criatividade resumia-se ao estudo da personalidade criativa. Ao longo dos anos este foco na personalidade foi-se modificando, o que vemos nas mais recentes definições de criatividade.

Em 1965, Torrance (citado por Kerr & Gagliardi, 2003) afirma que o pensamento criativo ocorre durante o processamento de um problema, ao identificar falhas na informação disponível, tentando resolvê-las e testar soluções para as mesmas. Este processo finaliza com a comunicação dos resultados obtidos. Temos aqui já uma divergência, saindo do estudo da personalidade, e englobando quer o pensamento quer a implementação de soluções criativas. Este autor equaciona assim a criatividade com a resolução de problemas. Já para Velthouse (1990) a criatividade define-se na criação de algo novo. Não apenas na ideia, mas na criação da própria existência, ou seja, também engloba a fase de produção.

Para Woodman, Sawyer e Griffin (1993) a criatividade organizacional refere-se a uma criação de algo que não existia antes. Este algo pode ser uma ideia, um produto ou um processo, e os criadores podem ser indivíduos ou equipas que trabalham na organização. Estes autores consideram a criatividade como parte do processo mais alargado de inovação organizacional, sendo ela própria parte de um processo mais abrangente de mudança organizacional.

Já para Csikszentmihalyi (1996a) a criatividade pode ser uma ideia ou uma ação. No entanto, para este autor não é suficiente o critério de novidade, é essencial existir um valor na criação. Amabile (1996, 2005) concorda com este duplo critério de novidade e utilidade. Para esta autora, criatividade define-se na obtenção de novas ideias para alterar produtos, serviços e processos, de forma a melhor atingir os objetivos organizacionais. Eisenberger e Cameron (1998) associam criatividade não a ideias, mas

a um comportamento novo com qualidade ou utilidade. Também Simonton (1999) considera criatividade qualquer produção que seja original e também adaptativa.

Se alguns autores associam criatividade a ideias, outros a atos com resultados visíveis (produções), Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) definem criatividade de um indivíduo como o envolvimento psicológico do mesmo em atividades criativas. Para estes autores, se a criatividade é algo a nível psicológico, por outro ela assenta no desenvolvimento de uma atividade, e não se resume a ideias. Robinson (2001) defende que se não houver aplicação e resultados de forma pública, falamos antes de imaginação, e não de criatividade.

Johns e Saks (2001) e West (2002) concordam com a criatividade resumida com geração de ideias novas e com utilidade, mas Zhou (2003) alarga a definição para englobar não só a geração, mas também a promoção e implementação dessas ideias. Ou seja, fazem parte da criatividade os esforços no sentido de a tornar conhecida e aplicada.

Para Kinicki e Kreitner (2006, p. 239), criatividade é definida como “o processo de usar a inteligência, a imaginação e a habilidade para desenvolver um produto, objeto, processo ou pensamento novo ou inovador”. Para estes autores, a criatividade pode ter como resultado a criação de algo novo, uma nova combinação de algo já existente, ou a melhoria de alguma coisa.

Em termos psicológicos, a criatividade está associada a algo novo, único ou estatisticamente raro. Por vezes o resultado da criatividade é algo útil e que pode acrescentar valor a uma determinada área de aplicação, seja a nível de mudança seja de algo completamente diferente do existente (Shalley & Zhou, 2008).

Csikszentmihalyi (1996a) vê a criatividade como uma ideia ou ação que é simultaneamente nova mas também com valor. Esta definição tem como consequência que a criatividade é algo reconhecido pelos outros. O mesmo autor distingue várias formas de ser criativo – ou pelo menos formas diferentes de utilizar este termo, e que interessa distinguir de forma a clarificarmos o seu significado. Uma primeira, que o autor prefere chamar de ‘pessoas brilhantes’, são aqueles indivíduos que nos apresentam pensamentos pouco usuais, pessoas cujo discurso é interessante e que se tornam estimulantes na interação. De forma diferente, podemos chamar criativo a alguém cuja perceção do mundo é nova e original. A sua criatividade não tem impacto no mundo de forma alargada, pois é subjetiva. Finalmente, as pessoas cujas contribuições vieram a

alterar a nossa cultura de forma definitiva, cujas realizações são públicas e notórias, e que foram incorporadas na cultura, modificando-a. A este tipo de criatividade, o autor refere-se como a “criatividade com ‘C’”, por oposição à “criatividade com ‘c’”, no caso da criatividade mais pessoal e subjetiva. É ainda chamada de “criatividade cultural”.

Csikszentmihalyi distingue ainda “talento”, como a “capacidade de fazer algo muito bem”, que se pode ou não conjugar com a criatividade, e o “génio”, que o autor define como alguém simultaneamente brilhante e criativo (Csikszentmihalyi, 1996a, pg. 27). Podemos resumir estas ideias na Tabela 1:

Tabela 1

Comparação De Termos Relacionados Com Criatividade

Conceito	Definição
Brilhante	Pensamentos pouco usuais.
Criativo (subjetivo)	Perceção do mundo nova e original
Criativo (cultural)	Realizações públicas e notórias, que alteram a cultura.
Talento	Fazer algo muito bem
Génio	Brilhante e Criativo

Adaptado de Csikszentmihalyi (1996a)

Amabile (2001) afirma também que o talento não basta para gerar criatividade, e que este assenta de forma substancial em trabalho árduo e motivação intrínseca. O Fator motivacional é aquele que mais se encontra sujeito à pressão do ambiente, seja por apoio ou restrição.

Robinson (2001) alerta para o facto de a criatividade não ser capacidade de resolução de problemas, embora esta esteja englobada na primeira. Tal como Csikszentmihalyi e Getzels (1971), o autor refere que a criatividade é também processo de descoberta de problemas.

Como vimos, existem distintas definições de criatividade na literatura relevante, não havendo um consenso generalizado. A Tabela 2 resume as definições revistas:

Tabela 2

Definições De Criatividade

Autores	Definição	Aspetos
Guilford (1950)	Capacidade de exibir comportamento criativo, de forma característica.	Comportamento Tipificação
Torrance (1965, citado por Kerr e Gagliardi, 2003)	O pensamento criativo inclui o processamento de um problema, a tentativa de resolução e a comunicação de resultados.	Resolução de problemas
Velthouse (1990, pp.13)	“Trazer à existência algo que não existia antes.”	Criação
Woodman, Sawyer e Griffin (1993)	Algo de novo (ideia, produto, processo) criado por um indivíduo (ou indivíduos) que trabalham numa organização.	Novidade
Csikszentmihalyi (1996a)	Ideia ou ação que é simultaneamente nova mas também com valor.	Novidade Valor
Amabile (1996) Amabile, Barsade, Mueller e Staw (2005)	Produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio.	Novidade Valor para a organização
Eisenberger e Cameron (1998)	Comportamento novo com qualidade ou utilidade	Novidade Utilidade
Simonton (1999)	Produção que seja original e adaptativa	Originalidade Adaptabilidade
Drazin, Glynn e Kazanjian (1999)	Envolvimento psicológico do indivíduo em atividades criativas	Envolvimento psicológico Atividade
Robinson (2001, p.115)	Processos imaginativos com resultados no mundo público. Imaginação aplicada.	Imaginação Originalidade Valor
Johns e Saks (2001)	‘Criação de ideias novas e potencialmente úteis.’	Novidade Utilidade
West (2002)	Processo que levam à geração de ideias novas e com valor.	Novidade Valor
Zhou (2003)	Geração, promoção e implementação de ideias novas e úteis sobre produtos, práticas, serviços ou procedimentos	Novidade Utilidade
Kinicki e Kreitner (2006,	“Processo de usar a inteligência, a imaginação e a	Criação

p. 239)	habilidade para desenvolver um produto, objeto, processo ou pensamento novo ou inovador.”	Combinação Melhoria
Shalley e Zhou (2008)	Algo novo, único ou estatisticamente raro. A primeira fase da inovação. Geração de ideias.	Novidade

A nível da literatura organizacional, a criatividade é por vezes vista como a primeira fase da inovação, a fase de geração de ideias que irão posteriormente encontrar aplicação prática (Shalley & Zhou, 2008), mas como vimos também aqui a literatura não reúne consenso. Para alguns autores a criatividade engloba a passagem à prática, ou seja, a fase de implementação, confundindo-se neste caso com a inovação.

1.2. Inovação

A par com a criatividade, também este conceito é diversamente definido, e inclui vários tipos de ações e âmbitos. Pode ter a ver com a descoberta de novos processos, de novos modos de operar, novas soluções, novos conceitos, produtos, mercados ou matérias-primas.

Em 1976, Downs e Mohr definiam inovação como a adoção de meios ou fins que fossem novidade para a unidade organizacional que os incorporava. Vemos que nesta definição podemos estar a falar de uma inovação a nível departamental, por exemplo, mas que comparativamente a outras unidades organizacionais semelhantes, ou mesmo a outras organizações, não seja assim considerada. Butler (1981) engloba na inovação a seleção e retenção de variações de comportamento, estejam estas associadas a variação de produtos, processos ou características organizacionais. Para Rogers (1983) uma inovação é uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade organizacional que a adote. Handy (1985) refere que a inovação são todas as atividades que se propõem alterar o que a organização faz ou do modo como as faz.

A propósito da inovação, Drucker escreve que esta é o instrumento da atividade empresarial. Inovar é tomar uma ação que cria os recursos para que a organização possa gerar riqueza. Para este autor, um recurso é algo que passa a existir quando alguém descobre uma utilidade para algo existente no mundo natural, criando também um valor

económico (Drucker, 1996). Nesta visão, inovação está mais perto de aproveitar algo que já existe de uma forma útil para a organização, do que criar algo totalmente novo. Mas outros autores divergem desta definição, por exemplo Dosi (1988) alarga-a para incluir a procura, descoberta, teste, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e estruturas organizacionais.

West e Farr (1989, p.16) equacionam inovação com “a introdução e aplicação intencional num papel, grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos para a unidade relevante que o adota, concebido para beneficiar de forma significativa a performance do papel, grupo, organização ou a sociedade em geral”. Esta definição alarga os objetivos e beneficiários da inovação, podendo extravasar o grupo ou organização adotante, embora retenha a ideia de que algo será inovação se for novo para a unidade onde for introduzido.

Porter (1990) define inovação num sentido mais lato, incluindo melhorias a nível da tecnologia, métodos ou processos organizacionais, gerando novos produtos, abordagens de marketing, formas de distribuição e novas conceções. Este autor visiona a inovação como algo que pode surgir no relacionamento da organização para o exterior, ou na sua forma interna de operar.

Amara (1990) também relaciona inovação com o exterior da organização, pois define-a como “criar e lançar no mercado ou disseminar algo novo”. Essa novidade pode situar-se ao nível de produtos ou instrumentos, serviços, processos, materiais ou mesmo com uma mudança na forma da organização.

Por contraste, Lundvall (1992) acentua que na base da inovação estão geralmente novas combinações de possibilidades e componentes já conhecidos anteriormente.

Mezias e Glynn (1993) focam a definição da inovação na produção de novas ideias que sejam disruptivas com o conceito de negócio vigente na organização. Não é assim uma melhoria ou geração de mais valor, mas uma mudança paradigmática.

Johns e Saks (2001) referem que a inovação é algo que gera impacto direto no custo, qualidade, estilo ou disponibilidade de um produto ou processo. Geralmente as inovações acabam por ser aparentes para o cliente da organização, mas este não é um requisito para que algo seja considerado inovador.

West (2002) distingue claramente criatividade de inovação – a primeira ocorre inicialmente, é a fase de geração de ideias. Quando esta evolui para a fase de implementação, estamos já na presença da inovação. Este autor considera existência de um ciclo, consistindo em iniciação da inovação, implementação, adaptação e estabilização, sendo a criatividade crítica no estágio inicial, embora possa ocorrer ao longo de todo o ciclo. O autor define inovação como ‘Processos sociais e comportamentais através dos quais indivíduos, grupos ou organizações procuram atingir mudanças desejadas, ou evitar os custos da inovação. É assim a introdução de novas e melhoradas formas de trabalho. São tentativas intencionais de obter os benefícios de novas alterações’ (pg. 34).

Maslow (2003) não distingue criatividade e inovação, mas sim criatividade primária e secundária. A primeira chama o autor de inspiração, e equaciona-se com a geração de ideias. A segunda, na sua sequência, constitui a fase de produção de uma obra criativa. Também para este autor a criatividade engloba a concretização de uma ideia.

Ng (2004) apresenta uma definição de inovação em linha com West e Farr (1989), considerando que inovação pode ser um novo produto ou serviço destinado aos clientes, ou qualquer prática, estrutura, processo, sistema ou mudança organizacional que crie valor ou melhorias significativas para a organização.

A inovação também pode ser definida como ‘introdução de uma nova forma de relacionamento entre a organização e a sua envolvente e/ou a adoção de um novo meio ou fim internos, de modo a aumentar a eficiência organizacional e/ou a sua eficácia’ (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006, pp 738). Esta visão da inovação expande-a para o que está ao redor da organização. Não só pode significar algo novo dentro dela, como pode introduzir uma novidade na interação entre esta e o seu contexto.

Vemos assim alguma variedade de definições neste conceito, simplificando alguns autores para algo considerado novo na organização, aproveitamento de algo de forma diferente, ruptura relativamente à mesma, ou diferente na sua relação com o exterior. Apresentamos seguidamente na Tabela 3 uma síntese de definições de inovação.

Tabela 3

Definições de Inovação

Autores	Definição
Downs e Mohr (1976)	Meios ou fins novos para a unidade organizacional adotante.
Butler (1981)	Variação no comportamento gerando diferentes produtos, processos e características organizacionais.
Rogers (1983)	Ideia, prática ou objeto percebido como novo.
Handy (1985)	Atividades orientadas para a alteração de coisas ou métodos da organização.
Drucker (1986)	A inovação é o instrumento atividade empresarial, criando recursos e riqueza.
Dosi (1988)	Procura, descoberta, teste, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e estruturas organizacionais.
West e Farr (1989)	Papel, grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos para a unidade que o adota.
Porter (1990)	Sentido lato. Melhorias na tecnologia, métodos, processos, produto, abordagens de marketing, distribuição e concessões.
Amara (1990)	Criar e formalizar no mercado novo produto, serviço, processo, material ou forma organizacional.
Lundvall (1992)	Nova utilização de algo já existente, combinado de novas maneiras.
Mezias e Glynn (1993)	Implementação de novas ideias disruptivas para o atual conceito de negócio.
Johns e Saks (2001)	Criar e implementar ideias novas na organização.
West (2002)	Implementação das ideias criativas. Introdução de novas e melhoradas formas de trabalho, perseguindo benefícios.
Maslow (2003)	Criatividade secundária. Produção de obra criativa.
Ng (2004)	Novo produto ou serviço, prática, estrutura, processo, sistema ou mudança organizacional que crie valor.
Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2006)	Nova forma de relacionamento entre a organização e a envolvente e/ou a adoção de um novo meio ou fim internos.

Adaptado e expandido de Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso (2006)

Sendo distinta a necessidade e valor da criatividade nas várias fases do processo de inovação, West (2002) refere que a pressão e ameaça externa (seja a nível de clima organizacional, mercado ou instabilidade social) inibem a criatividade, embora encorajem a inovação, que em si mesma está associada a um desafio do *status quo*, e requer geralmente um nível elevado de luta contra a resistência à mudança.

O tempo é um dos fatores possíveis de pressão sentido por uma organização. Hsu e Fan (2010) estudam o papel que este desempenha entre o clima para a inovação e os resultados criativos apresentados pelos trabalhadores. Este estudo efetuado com empresas de pesquisa e desenvolvimento (R&D) ao longo de dois anos, informa-nos de que o tempo é de fato um moderador entre o clima para a inovação e os resultados criativos, e de que a sua utilidade é variável, consoante as características do clima da própria organização. Assim, a situação ideal é a da presença de um elevado clima para a inovação organizacional, associado a uma baixa pressão do tempo. É neste contexto que os trabalhadores apresentam mais resultados criativos. Estes resultados são ainda assim positivos (mas menores) quando a pressão temporal aumenta, desde que o clima para a inovação se mantenha elevado. Nos casos de um clima orientado à inovação de baixo nível, os resultados tendem a melhorar com uma baixa do nível de pressão do tempo. Nos casos em que essa pressão já é baixa, poderão haver ligeiras melhorias ao aumentá-la, criando objetivos e limites temporais, mas os autores sublinham a importância de aumentar também o nível do clima para a inovação.

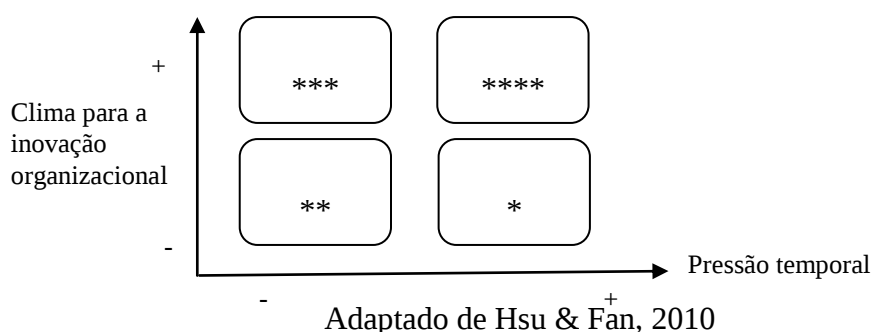


Figura 1. Qualidade dos resultados criativos como combinação do clima para a inovação organizacional e pressão do tempo.

Johns e Saks (2001) referem a importância de processos facilitadores da disseminação de ideias inovadoras dentro da própria organização (e fora da equipa) em que ocorrem, ganhando a sua aceitação e possibilitando que mudanças valiosas para a organização se generalizem. Os autores apontam várias razões para que isto não aconteça: a falta de apoio da gestão de topo, grandes diferenças tecnológicas entre diferentes unidades organizacionais, foco nas técnicas e não nos objetivos, conflitos com a burocracia organizacional. De forma a facilitar a difusão de uma inovação através de uma organização, é importante que esta seja percebida como de facto melhor do que o existente e que seja compatível com as crenças, necessidades e práticas correntes da organização.

Vemos assim como as condições contextuais são determinantes para que a inovação possa surgir nas organizações, sejam elas a nível dos processos, das equipas, da própria organização ou mesmo do mercado onde esta opera. Os fatores ambientais e sociais são indicados como cruciais para o sucesso criativo, além de serem mais facilmente alterados do que os fatores de personalidade (Amabile, 1996).



Figura 2. Fases do Processo de Inovação (Johns & Saks, 2001).

Johns e Saks (2001) referem que o potencial criativo numa organização necessita de condições para se realizar. Os recursos disponíveis para inovação, especialmente dinheiro e tempo, devem ser vistos como investimento e não como custos. Os esforços e resultados criativos devem ser valorizados e especificamente recompensados. É também importante que existam pessoas dentro da organização com capacidade de reconhecer ideias novas e de lutar pela sua implementação, recolhendo apoio e aceitação para o projeto inovador (*idea champions*, *corporate entrepreneurs*, *product champion*, *project champion*). Finalmente, é importante que na organização existam também *gatekeepers*, pessoas que façam a ponte entre a organização e as redes de informação exteriores, trazendo informação relevante, adaptando-a à organização e divulgando-a. Este papel

organizacional é geralmente informal, mas deve também aqui existir um apoio efetivo da organização às atividades de contacto com o exterior, através de subscrição de jornais técnicos e científicos, participações em congressos, cursos e encontros técnicos, etc.

Hammond, Neff, Farr, Schwall e Zhao (2011) conduzem uma meta análise onde comparam fatores individuais, características da tarefa e fatores contextuais. Os resultados apontam para que os recursos organizacionais e o apoio do supervisor sejam mais determinantes para a inovação individual numa organização do que as características individuais.

Vemos então que se alguns autores distinguem criatividade de inovação, sendo a criatividade a primeira fase da inovação, especificamente vocacionada para a geração de ideias (e.g. West, 2002), outros não o fazem, englobando inclusive a implementação das ideias na criatividade (Zhou, 2003). Csikszentmihalyi (1996a) fala da criatividade com ‘C’ grande, do tipo que tem impacto na cultura, a altera e é nesta incorporada. Isto só é possível se a criatividade for mais do que ter ideias. É necessária ação, de forma a que estas tenham impacto na sociedade e alterem a cultura. Zhou e Shalley (2008) referem que estes dois conceitos têm sido tradicionalmente estudados por disciplinas do conhecimento diferentes, e que na realidade a criatividade e a inovação não se encontram claramente distintas, com possíveis áreas de sobreposição.

Por outro lado, quando estudamos a criatividade nas organizações, além do interesse a nível da disciplina da Psicologia, e portanto das pessoas, não podemos deixar de ter em conta a realidade organizacional, que necessita de apresentar concretizações. Assim, a relevância do conhecimento a nível da criatividade organizacional faz-se sempre no sentido (pelo menos implícito) de facilitar a sua implementação.

Em linha com Csikszentmihalyi (1996a) e Zhou (2003), o nosso estudo também pretendeu estudar a criatividade sempre associada a resultados práticos. Desta postura resulta que consideramos relevante a nível conceptual e teórico os estudos sobre a criatividade e sobre a inovação (grupal e organizacional), englobando-os numa visão integradora. Por este motivo também, a amostra do estudo I cumpriu requisitos de inovação, pois é composta por indivíduos que, através dos seus esforços criativos, apresentam a sua criatividade socialmente reconhecida, através de prémios atribuídos a obras nos seus respetivos campos de atividade – provas da sua capacidade de inovação.

Apesar da importância dos contextos na promoção da criatividade e inovação organizacional, os fatores individuais não podem ser ignorados. São as pessoas, no seu papel organizacional, as promotoras da criatividade, e que moldam estes esforços de promoção, reconhecimento, desenvolvimento e implementação do processo criativo.

1.3. Fatores Individuais Associados à Criatividade e Inovação

Os investigadores sobre as características individuais identificaram até agora algumas que parecem estar associadas a uma maior criatividade: autoconfiança, agressividade, flexibilidade, auto-aceitação, não preocupação por convenções sociais ou pela opinião de terceiros, sensibilidade, introversão e intuição (Cattell & Butcher, 1968; Gough, 1979; MacKinnon, 1975, citados por Shalley & Zhou, 2008).

Os traços de personalidade que Barron e Harrington (1981) identificaram como importantes para a criatividade, como sejam um vasto leque de interesses, autonomia, independência na formação das próprias opiniões e julgamentos e uma autoimagem como ser criativo, aparecem de forma sistemática em vários domínios de atuação. Chong e Ma (2010) referem que as pessoas mais criativas exibem uma menor estruturação e sequenciação na execução das tarefas, preferindo ter várias tarefas a decorrer em simultâneo.

Em tarefas complexas, como as que ocorrem quando procuramos resultados criativos, a necessidade de uma larga capacidade de atenção é um fator positivo. Para que surja a criatividade, há que ter em atenção várias ideias e conceitos. Nas tarefas complexas também existe a necessidade de manter foco em vários aspetos em simultâneo. Kasof (1997) estuda a relação entre a capacidade de atenção (mais ou menos reduzida) e os resultados criativos, obtendo resultados que apoiam a hipótese de que a criatividade está associada a uma maior capacidade de atenção.

Em 1971, Csikszentmihalyi e Getzels conduzem um estudo empírico, observando indivíduos em processo criativo. Os resultados mais criativos, avaliados por acordo interjuízes, foram obtidos pelos participantes que mais exibiram atitudes e comportamentos de orientação à descoberta. Este tipo de atitude significa que o indivíduo tenta olhar as tarefas que lhe são apresentadas a partir de uma perspetiva

diferente, tenta criar novas possibilidades e mesmo novas questões a partir do que lhe é apresentado. Não se limita portanto a encontrar uma solução ao problema apresentado, mas de certa forma redefine-o.

Também Csikszentmihalyi (1996b) se dedicou ao estudo da personalidade criativa. O autor refere que as pessoas criativas apresentam como características uma grande flexibilidade de adaptação, utilizando o que está disponível para a resolução dos problemas. São pessoas complexas, e a sua personalidade contém muitas vezes uma certa dualidade, apresentando características opostas em diferentes situações.

O autor assinala 10 características das pessoas criativas:

1. boa gestão da sua energia; são indivíduos que aprenderam a respeitar o seu ritmo biológico e adaptá-lo ao seu trabalho. Não se regem tanto pelo relógio ou horários impostos externamente, mas aproveitam o tempo de maior energia e concentração para desenvolver o seu trabalho, sabendo introduzir pausas e descanso quando de tal necessitam, ou quando enfrentam períodos de pouca produtividade.
2. uma certa inteligência combinada com alguma ingenuidade; a inteligência permite-lhes progredir e aprender na sua profissão e área, mas os conhecimentos que vão adquirindo não restringem o seu olhar o mundo ao já conhecido, ou ao que é a visão dominante na sua área ou círculo social e profissional. Mantém a capacidade de olhar para os assuntos e problemas com uma perspectiva sem preconceitos nem *a priori*. Esta forma de funcionar permite-lhes um processamento intelectual e uma atuação que mais facilmente pode divergir do conhecido ou do aceite sem objeções. Em determinadas situações conseguem colocar em causa o que a maioria assume como irrevogável ou imutável, permitindo-se questionar e imaginar de forma mais livre.
3. conjugação de responsabilidade e de capacidade de brincar; para que uma pessoa criativa possa ter um impacto na sua área e na sociedade, deve possuir uma dose de responsabilidade, para que se integre no trabalho, no que é esperado de si, no respeitar compromissos, etc. No entanto a capacidade de brincar, quer com ideias, conceitos ou objetos permite por um lado a descoberta de coisas não antevistas de forma intelectual, mas

também a introdução de um funcionamento com menos *stress* e constrangimentos.

4. um sentido do real, aliado a uma boa imaginação; um bom sentido do real, dos constrangimentos que enfrenta a sua área de trabalho, ou a sociedade, e das soluções possíveis, ajuda a que o trabalho criativo possa ser concretizado no mundo real. Por outro lado a imaginação permite criar cenários e soluções novas e alternativas e não apenas repetir uma solução comprovada.
5. traços de extroversão e simultaneamente de introversão; se em determinados momentos gostam de partilhar o seu trabalho e obter feedback de outras pessoas, muitas vezes sentem necessidade de se recolher num ambiente mais íntimo.
6. orgulho humilde; apesar da noção de serem bastante competentes profissionalmente, concedem que terão sempre algo para aprender, e que mesmo as pessoas menos graduadas ou especialistas podem ter algo interessante e útil para dizer, com o qual poderão aprender.
7. características pouco estereotipadas em termos de género; são pessoas que não se preocupam em seguir as regras sociais criadas para o seu género, seja em termos de vida pessoal, seja em termos profissionais. Podem estudar e trabalhar áreas tradicionalmente conotadas com outro género, ou no seu dia-a-dia terem hábitos diferentes da maioria.
8. capacidade de tomar riscos, tomando em conta o passado; utilizam o conhecimento e experiência da sua vida para progredir, sem que isso os impeça de tomar riscos, que são então mais claramente calculados.
9. paixão notória pelo seu trabalho, embora mantenham a capacidade de aceitar críticas; os criativos trabalham por adorarem a atividade e a área profissional onde se inserem. Esta paixão que os leva a fazer sempre mais e melhor não lhes retira a capacidade de aceitar críticas, utilizando-as para melhorar e perceber o que pode não estar claro nos seus projetos.
10. grande sensibilidade e abertura, que as leva geralmente a sofrer mais, mas também a sentir uma certa bênção durante o processo criativo. São pessoas que, além da sua capacidade intelectual e *skills* profissionais,

mantém uma ligação às suas emoções, reconhecendo-as e vivendo-as, sejam elas de dor, ansiedade ou frustração, ou felicidade e êxtase.

São portanto pessoas capazes de funcionar de forma bastante flexível, de forma adequada a si próprios e à situação em que se encontram.

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) destacam os fatores cognitivos, o conhecimento detido pelo indivíduo, as suas motivações e personalidade como fatores individuais. Os autores sublinham no entanto que apesar de a criatividade ocorrer a nível individual, esta é influenciada pela situação do indivíduo e do seu contexto.

Maslow (2000) e Rogers (1985) lembram que para desenvolvermos a nossa criatividade, é necessário libertarmo-nos da crítica e julgamento (quer do próprio quer dos outros), brincando com a fantasia, o impossível e a emotividade, experimentando liberdade e segurança psicológica. É ainda fundamental estar aberto à experiência, disponível para o que se vivencia a cada momento, ficando mesmo ‘perdido no presente’.

Estudos mais recentes parecem apontar na mesma direção, quer quanto à importância da abertura à experiência (McCrae, 1987), da não-crítica e apoio dos superiores e colegas (Alge, Ballinger, Tangirala & Oakley, 2006; George & Zhou, 2002; Oldham, 2006) e no *empowerment* sentido pela pessoa (Alge et al., 2006; Velthouse, 1990).

Velthouse (1990) assinala as semelhanças e a próxima relação entre a criatividade e o *empowerment* (crença individual na capacidade de escolha), e a sua alta relevância para a saúde organizacional. Para a autora, ambas são expressões da autoconfiança e independência individual, na capacidade de correr riscos e num sentimento de compromisso. Não devemos supor que apenas pessoas com *empowerment* podem ser criativas, ou que apenas os criativos sentem *empowerment*. Mas ambas partilham uma forma de ver o mundo na qual coexistem diferentes possibilidades, entre as quais o indivíduo pode escolher, a perceção de que a escolha terá impacto e trará mudança, e a ação que irá implementar essa mudança. É portanto uma combinação de estilo cognitivo, de ação, e de características do meio, que devem de facto permitir mudança. Neste sentido, o estilo cognitivo será caracterizado por auto confiança, auto consciência, auto controle, e auto eficácia. Os criativos são pessoas interessadas no ambiente que os rodeia, e otimistas quanto ao futuro. Estes indivíduos

podem também ser impacientes e insatisfeitos, pouco integrados no grupo e nem sempre dispostos a cooperar da forma que lhes é pedida. Por isso, no seu trabalho, é importante que estejam informados sobre os objetivos da organização, que seja criada uma congruência entre os seus objetivos e valores pessoais e os da organização, que as regras não sejam muito restritas e que sejam valorizados os sucessos, e os erros não punidos. Existem indicações de que as pessoas criativas sejam também sociáveis e socialmente ajustadas, além de produtivas (McCrae, 1987).

A motivação intrínseca e a persistência parecem também fatores que influenciam positivamente a criatividade (Amabile, 1996; Shalley & Oldham, 1997 citados por Shalley & Zhou, 2008). Mesmo quando existe motivação intrínseca para a tarefa, focalizar em razões extrínsecas pode prejudicar o nível de criatividade do indivíduo (Amabile, 1985).

Também a disposição para arriscar parece ser um fator de influência positiva para a criatividade (Shalley, 2008). A ocorrência de erros parece estar relacionada com a maior ocorrência de criatividade e de inovação. Os erros fazem parte do processo de aprendizagem, e podem eles próprios contribuir para ou virem a ser inovações. A ocorrência de erros acaba por ser uma consequência natural do trabalho e da iniciativa (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Desta forma, a capacidade de resistência à frustração e de perseverança podem ser fatores importantes para o desenvolvimento da criatividade e da inovação.

Rietzschel, De Dreu e Nijstad (2009) defendem um modelo dual de criatividade, em que englobam duas dimensões, persistência e flexibilidade, considerando que estas sofrem influência de fatores de personalidade e situacionais. Se por um lado os processos cognitivos mais flexíveis podem gerar mais criatividade, por outro lado, mesmo quando existe menos flexibilidade a nível cognitivo, os indivíduos com grande persistência e que consigam ultrapassar o seu medo de errar, acabarão por gerar resultados criativos. Assim, características individuais opostas (por exemplo, estilos cognitivos distintos) podem combinar-se com outras, de forma a ter um efeito criativo positivo.

Num estudo longitudinal qualitativo e quantitativo com 222 participantes, Amabile, Barsade, Mueller e Staw (2005) estudam a relação entre afeto e criatividade no trabalho, encontrando uma relação linear positiva. No mesmo estudo o afeto positivo

aparece ainda quer como antecedente da criatividade, quer como algo que ocorre simultaneamente com o processo criativo, apresentando as características de apreciação (*enjoyment*) e interesse no trabalho, entusiasmo no exercício da competência e no seu aumento, e satisfação por se sentir desafiado de forma positiva. Para Robinson (2001), ao nível da criatividade individual, um aspeto crucial será restabelecer a ligação entre o pensamento e os sentimentos, reunificando o que o nosso passado cartesiano tem vindo a separar.

Rietzschel, De Dreu e Nijstad (2009) também estudam de que forma o afeto influencia a criatividade, e nos seus estudos encontram que o afeto positivo aumenta a criatividade através de maior flexibilidade cognitiva, e o afeto negativo pode incrementar os bons resultados criativos através de uma maior persistência. Mais uma vez, a criatividade pode surgir de caminhos aparentemente opostos, dependendo da combinação de aspetos que o próprio indivíduo consegue.

Hammond, Neff, Farr, Schwall, Zhao (2011) conduzem uma meta análise para identificar que fatores serão mais determinantes para a inovação individual nas organizações. Os autores distinguem criatividade como a primeira fase da inovação, a fase de geração de ideias, e a inovação incluindo a implementação das mesmas. Esta meta análise engloba fatores individuais (personalidade e motivação), características da tarefa, e fatores contextuais da organização. Neste trabalho, os autores encontram uma correlação fraca entre fatores de personalidade e a inovação individual, considerando que estes resultados contradizem o peso atribuído nos estudos iniciais sobre criatividade aos fatores de personalidade. A sua análise revela que os fatores motivacionais têm uma maior influência na obtenção da inovação.

Ford (1996) defende que o comportamento criativo é muitas vezes um desafio ao nosso comportamento mais habitual e rotineiro. Assim, para que o comportamento saia dessa linha, é necessário uma certa combinação de motivação, conhecimentos, capacidades e do sentido que o indivíduo constrói da sua experiência, não ocorrendo por isso muito frequentemente.

1.4. Modelos do Processo Criativo

A criatividade tem sido vista quer como um resultado, quer como um processo. Vários modelos foram propostos como conceptualização para o processo criativo, definindo fases, ou estágios. Os vários modelos diferem entre si, mas de forma geral todos englobam uma fase de identificação, uma de recolha de informação, uma de geração de ideias e também a fase de avaliação das mesmas. Certo é que independentemente do modelo utilizado, se reconhece que nem sempre no final do processo criativo se obtém um resultado criativo (Shalley & Zhou, 2008). A qualidade deste resultado depende do indivíduo conseguir uma produção adequada ao objetivo e também deste resultado ser reconhecido e valorizado quer pela área profissional (pelos pares), quer pela sociedade em geral.

Kirton desenvolve a sua teoria de adaptação e inovação, definindo que a criatividade se posiciona num contínuo entre dois estilos, o adaptativo, alterando e modificando o que já existe, e o inovador, criando ou fazendo algo diferente (Kirton, 1976, 1987, citado por Murdock, Isaksen, & Lauer, 1993).

O modelo evolucionário de Campbell (1960) apoia-se na geração de ideias alternativas e na seleção das mesmas através do conhecimento e das capacidades adquiridas pelos indivíduos. Segundo este modelo, a criatividade é um processo semelhante à evolução biológica, assentando em variações que ocorrem de forma indutiva, sem dependerem de conhecimentos que possibilitem a previsão do seu resultado. Assim, algumas variações levarão a resultados criativos, outras não, de forma imprevisível. Será depois o confronto com o conhecimento e capacidades que o indivíduo detém, que propicia a seleção das hipóteses existentes. Este modelo acentua o fator sorte como decisivo para o resultado criativo num processo de tentativa e erro que não depende do talento do indivíduo criativo, mas sim na viabilidade de cada proposta. Uma análise metódica só será assim útil após a produção de hipóteses ao acaso, e nunca como seu substituto (Campbell, 1960).

A teoria evolucionária de Simonton (1999) baseou-se na teoria evolucionária de Darwin e no modelo evolucionário de Campbell (1960) e centra-se na variação de ideias, que poderá inicialmente ser sistemática, tornando-se errática no caso de todos os procedimentos conhecidos falharem na obtenção de uma solução criativa. Durante este

processo, o autor reconhece a importância de estímulos internos e externos (mesmo que aparentemente sem relação com o problema em estudo), que podem causar o avanço de novas propostas. Assim, a criatividade pode nascer de uma combinação de perícia e acaso favorável, em doses variáveis. Para o autor, o acaso introduz maior probabilidade de originalidade, comparativamente com resultados criativos que dependem mais da transferência de conhecimento entre áreas de atividade. Também a persecução de várias tarefas pouco relacionadas, ou os momentos de lazer podem potenciar o surgimento de soluções criativas duma forma inesperada (Simonton, 2005).

O modelo de Amabile (1993) inclui a existência de *skills* relevantes no domínio do problema, ou perícia técnica, e no domínio da criatividade (estilo cognitivo de exploração e persistência). Estes *skills* criativos estão relacionados com características de personalidade, tais como independência, autodisciplina, tolerância ao erro, capacidade de arriscar, e independência face à aprovação social, e tal como a perícia, podem ser desenvolvidos. Mas a autora releva a importância da motivação intrínseca face à tarefa proposta. É este fator que permite passar da ideia à prática, e pode inclusive compensar alguma falha nos outros fatores. A motivação intrínseca mostra a maior correlação com os resultados criativos. Por outro lado, este fator é o mais afetado pelas condições organizacionais.



Figura 3. Modelo de três componentes de Amabile (1993).

Em cada um destes três fatores, existem *skills* necessários, uns a nível do domínio, ou área de trabalho, como conhecimentos técnicos, outros a nível da criatividade, como ter um estilo de trabalho que suporte o surgimento da criatividade

nesse domínio, e a motivação intrínseca para a mesma. Estes fatores assentam em algumas condições inatas, como as capacidades cognitivas, a personalidade, mas outras são mais facilmente alteradas, de forma a que se possa intervir e potenciar o processo criativo. A este nível temos a educação formal e informal no domínio, a formação e experiência em criatividade, e as restrições extrínsecas impostas pelo ambiente social, bem como a forma como o indivíduo lida com essas restrições.

A partir deste modelo, podemos supor que o mesmo indivíduo apresentará classificações de criatividade mais consistentes no mesmo domínio do que entre domínios diferentes, e também entre contextos semelhantes. Resultados experimentais e laboratoriais confirmam que as medidas de criatividade dentro do mesmo contexto e domínio são geralmente altamente correlacionadas de forma significativa. Quando mantemos o domínio mas alteramos o contexto, as correlações passam a moderadas. Quando alteramos quer o contexto quer o domínio, ainda obtemos algumas correlações significativas, mas de baixa força. Assim, temos alguma evidência de que se pode treinar a criatividade num determinado domínio, e que isso será proveitoso mesmo em tarefas diferentes (Conti, Coon & Amabile, 1996).

Tabela 4

Componentes do Modelo de Criatividade de Amabile (1993)

Perícia (<i>skills</i> relevantes para o domínio)	<i>Skills</i> relevantes para a criatividade	Motivação para a tarefa
Conhecimento do domínio	Estilo cognitivo apropriado	Atitudes para com a tarefa
<i>Skills</i> técnicos necessários	Heurísticas implícitas ou explícitas para geração de novas ideias	Percepções sobre a própria motivação para efetuar a tarefa
Talento especial relevante para o domínio	Estilo de trabalho apropriado	
Depende de:		
Capacidades cognitivas inatas	Formação	Nível inicial de motivação intrínseca relativamente à tarefa
<i>Skills</i> motores e percetuais inatos	Experiência na geração de ideias	Presença ou ausência de restrições extrínsecas salientes no ambiente social
Educação formal e informal	Características de personalidade	Capacidade individual para minimizar cognitivamente as restrições extrínsecas

Adaptado de Conti, Coon & Amabile (1996).

A motivação intrínseca é parte essencial deste modelo. Os motivadores extrínsecos podem ter efeitos negativos na promoção da criatividade. No entanto, estudos a nível da criatividade organizacional indicam que a motivação extrínseca (motivação para obter algo que não é inerente ao trabalho) pode ser combinada de forma benéfica com a motivação intrínseca (quando existe procura do trabalho para obter divertimento/ *enjoyment*, satisfação da sua curiosidade natural, por interesse ou desafio pessoal, ou para auto-expressão), podendo ser utilizada deste modo para incrementar a criatividade dos indivíduos (Amabile, 1993). Estes dois tipos de motivação são claramente distintos, mas não necessariamente opostos, e podem estar ambos presentes em tarefas complexas (Amabile, 1993; Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994).

O estudo de Amabile (1993) sugere de que forma isto pode acontecer. Por um lado, a sinergia entre fatores intrínsecos e extrínsecos ocorre quando a motivação extrínseca reforça o sentido de competência do indivíduo, sem ameaçar a sua autodeterminação, quando a motivação intrínseca inicial é alta. As recompensas por reconhecimento da competência demonstrada, e a informação que permite ao indivíduo melhorar a sua prestação são disto exemplos. Este efeito passa a ser sentido de forma negativa quando associado à recompensa existe uma forma de controlo que restringe o indivíduo, e que o leva a sentir-se à mercê do poder de outro. Por outro lado, a motivação intrínseca é sobretudo útil no início do processo criativo, onde é necessária bastante liberdade para gerar ideias únicas. Nas fases seguintes, em que a ideia necessita de implementação e adequação à realidade, motivadores extrínsecos podem ajudar no processo – mais uma vez, desde que não abalem a autodeterminação do indivíduo.

Csikszentmihalyi (1996b, 2009) assenta o seu modelo na interação entre o indivíduo e o seu ambiente. A criatividade surge da interação entre o indivíduo, as suas características e história individual, atuando num determinado domínio profissional. Este domínio profissional específico contém regras e normas (implícitas e explícitas), pontos e áreas de desenvolvimento valorizados na época e pelo conjunto de profissionais mais relevantes nesse campo. Todos estes fatores determinam o que será considerado criativo, que ideias serão consideradas relevantes e interessantes, e que esforços serão recompensados na área. Por outro lado, a envolvente social determina em grande parte o reconhecimento fora da área profissional, o interesse e relevância social no resultado do trabalho, e os incentivos financeiros. É portanto o indivíduo que, com

base na sua envolvente cultural e profissional, o altera ou transforma, tendo em conta a sua personalidade, cognição e motivação. Cabe ao ambiente avaliar e seleccionar as ideias criadas pelos indivíduos (Shalley & Zhou, 2008).

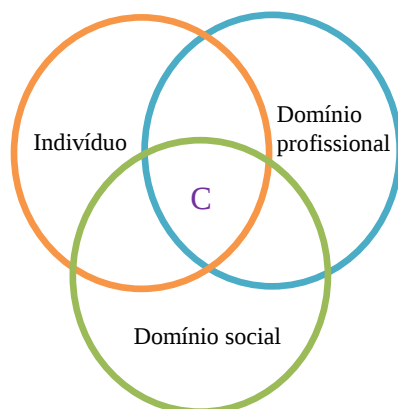


Figura 4. Modelo de três componentes de Csikszentmihalyi (2009).

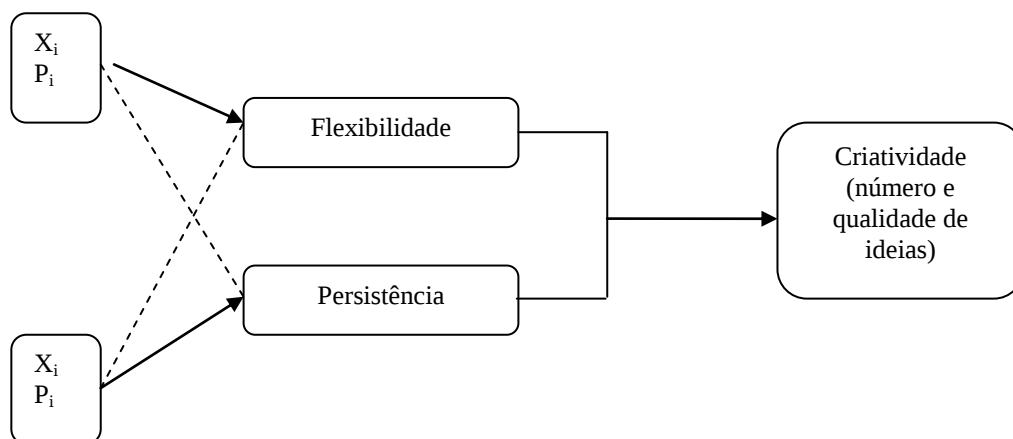
Na teoria do investimento criativo, Sternberg (2006) defende que a criatividade surge de uma combinação de fatores. O autor considera as capacidades intelectuais (capacidade de síntese, permitindo ver de forma diferente os problemas, capacidade de análise, para decidir que ideias valerão a pena explorar, e capacidade prática que permita ilustrar e valorizar de forma convincente as suas ideias face a terceiros), o estilo intelectual (preferência, além da capacidade por pensar de forma inovadora e fora de padrões estabelecidos), o conhecimento (que deve ser suficiente de forma a poder inovar num determinado campo), a motivação do indivíduo, a sua personalidade (frequentemente, mas não exclusivamente, gosto por ultrapassar obstáculos e por tomar riscos calculados, tolerância à ambiguidade e auto-eficácia), e o contexto, que deve ser apoiante e recompensador da criatividade. Adverte o criador deste modelo que as ideias criativas não são muitas vezes valorizadas, pois podem diferir muito do que está estabelecido, e inclusive serem percebidas como ameaçadoras.

Sternberg tipificou ainda dois tipos de contribuições criativas, distinguindo se trabalham dentro de paradigmas existentes (combinando, alterando ou melhorando algo já existente) ou se geram paradigmas completamente novos (Sternberg, 2006). Assim, nem sempre que falamos de criatividade consideramos resultados completamente diferentes e inesperados dos já conhecidos, podendo também englobar resultados que

tenham apenas um ou alguns aspetos distintos e inovadores. A criatividade situa-se num contínuo entre estes dois polos, podendo ainda acrescentar a estes a criatividade sintetizadora, definindo a integração de paradigmas anteriormente considerados disjuntos.

Rietzschel, De Dreu e Nijstad (2009) defendem um modelo dual de criatividade. Para estes autores, os resultados criativos podem nascer através de uma maior flexibilidade cognitiva, ou através de uma maior persistência. O modelo contempla a influência de características de personalidade e situacionais que se combinam de múltiplas formas na geração da criatividade. Os autores avaliam para a criatividade tanto o número de diferentes ideias geradas, como a qualidade das mesmas. Os estudos que conduzem mostram que os indivíduos com maior flexibilidade cognitiva obtêm geralmente resultados mais criativos. No entanto, quando a flexibilidade é menor, se for combinada com persistência (trabalhando mais e durante mais tempo nas tarefas), os resultados são também positivos.

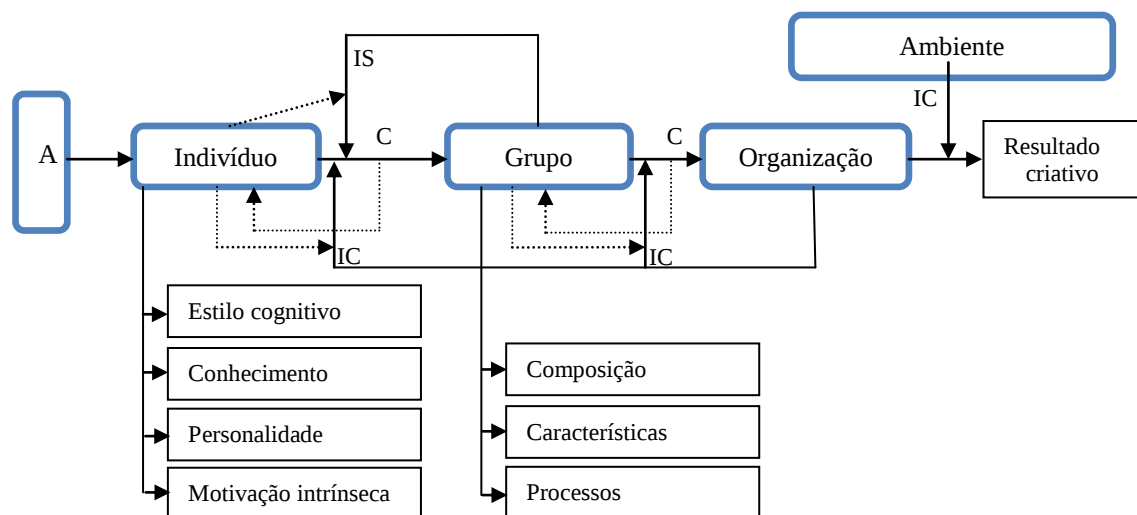
Apesar destes resultados, este modelo também pressupõe que outros fatores (quer de personalidade quer circunstanciais) possam alterar este equilíbrio entre flexibilidade e persistência para a obtenção da criatividade. Embora destacando estas duas características, o modelo não é determinante em relação a que outras características pessoais podem ser mais relevantes para a criatividade, nem em relação às condicionantes contextuais.



Nota: X_i : características situacionais; P_i : características de personalidade

Figura 5. Modelo de caminho dual para a criatividade (Rietzschel, De Dreu & Nijstad, 2009).

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) criam o seu modelo de criatividade organizacional interacionista, tendo em conta o nível individual, grupal e organizacional, não esquecendo as influências exercidas pelo meio ambiente nem as condições antecedentes à própria criatividade. Este modelo ilustra bem a complexidade inerente à criatividade. A nível individual, aos antecedentes combinam-se o estilo cognitivo, o conhecimento, a personalidade e a motivação intrínseca, gerando um comportamento que irá influenciar a criatividade grupal. Esta última depende da interação dos seus elementos, das características do próprio grupo e dos processos que nele se desenvolvem. O grupo gera uma influência social e por sua vez influencia o indivíduo. Processo semelhante ocorre entre o grupo e a organização. A cada momento o contexto apresenta também a sua contribuição, nomeadamente no resultado criativo.



Nota:

A=Antecedentes; C=comportamento; IS=Influência social; IC=Influência contextual

Criatividade Individual $C_i = f(A, \text{Estilo Cognitivo, Conhecimento, Personalidade, Motivação intrínseca, Influência social, Influência contextual})$

Criatividade Grupal $C_g = f(\text{composição do grupo, características do grupo, processos de grupo, Influência contextual})$

Criatividade Organizacional $C_o = f(\text{Criatividade grupal, Influência contextual})$

Figura 6. Modelo interacionista da criatividade, segundo Woodman, Sawyer e Griffin (1993).

Goleman, Kaufman, e Ray (s.d.) referem que o processo criativo na resolução de problemas necessita antes de mais de uma apurada e completa recolha de dados e de informação sobre a questão. Esta recolha deve mesmo incluir dados que se relacionam apenas marginalmente com o problema em análise. É a fase de preparação, durante a qual é essencial permitirmo-nos pensar em alternativas menos óbvias, libertando-nos de auto-constrangimentos, autocensura e inseguranças, de forma a não nos limitarmos a nossa criatividade.

Na fase seguinte, deparamo-nos com a frustração, à medida que as nossas ideias mais racionais se esgotam. Esta frustração é porém essencial ao processo criativo, assim como a persistência necessária para a suportar e ultrapassar. Muitos processos criativos são fatalmente interrompidos não por impossibilidade na sua solução, mas por falta de resiliência dos seus autores.

À fase mais ativa da procura da criatividade, segue-se uma mais passiva, durante a qual se permite um certo 'distanciamento' do problema. Aqui são então essenciais períodos em que não estejamos altamente concentrados em tarefas desafiantes, de forma a que a solução criativa possa surgir. Mais uma vez, devemos privilegiar limpar os pensamentos de juízos e de preocupações.

Porém, uma boa ideia é apenas pensamento. O ato criativo pressupõe uma passagem à prática, uma implementação. Procura-se assim uma utilidade para a ideia criativa, uma concretização na utilidade para o próprio e para os outros. Os autores advertem que esta estruturação do processo criativo é na verdade apenas um modelo da realidade, muito mais complexa, variada e fluída.

De forma a melhor compreender o processo criativo, em 1971 Csikszentmihalyi e Getzels analisaram os comportamentos de descoberta e como estes se relacionavam com a obtenção de um resultado criativo. Apesar de este estudo ter sido efetuado com artistas plásticos, os autores admitem semelhanças no processo criativo entre diferentes áreas. Por outro lado, admitem a existência de uma certa semelhança no processo observado e portanto manifesto (manipulação de objetos, alteração de disposição dos mesmos, etc.) e no processo interno de análise de sentimentos e de informação sensorial.

Os mesmos autores distinguem dois polos de tipificação de problemas. Num extremo colocam os problemas bem identificados, cujo bom resultado é de antemão

conhecido, bastando por isso aplicar um método também ele já definido para resolver o problema com sucesso. A este tipo de problema chamam problemas apresentados (*presented problems*).

No extremos oposto colocam os problemas descobertos (*discovered problems*). Aqui temos problemas ainda não formulados, que devem antes de mais ser bem identificados. Depois será ainda necessário identificar ou criar um método para a sua resolução, e aferir se a solução encontrada será satisfatória.

Tabela 5

Tipos De Problemas (Csikszentmihalyi & Getzels, 1971)

	Problemas apresentados	Problemas descobertos	Pergunta típica
Problema	Bem definido	Desconhecido ou pouco definido	O que é para fazer?
Método de resolução	Conhecido	Desconhecido	Como se irá fazer?
Solução	Bem identificada	Desconhecida	Quando está terminado?



Figura 7. Contínuo de tipos de problemas (Csikszentmihalyi & Getzels, 1971).

Para Csikszentmihalyi e Getzels (1971), qualquer problema se situará num contínuo entre os dois polos anteriormente definidos. O trabalho criativo é sobretudo associado a problemas mais perto do polo de indefinição. Assim sendo, a capacidade do indivíduo perceber os problemas como problemas descobertos ou apresentados será determinante para a ocorrência da criatividade.

Neste estudo, Csikszentmihalyi e Getzels (1971) centram-se em dois tipos de comportamentos de descoberta: a descoberta durante a formulação do problema e a descoberta durante a solução do problema. Durante a fase de formulação do problema, são observados comportamentos do tipo exploratório durante a seleção e arranjo dos objetos antes da criação da obra de arte (exploração da aparência, peso ou textura dos objetos, manipulação dos mesmos). Durante a fase de resolução do problema (criação

do trabalho artístico) os autores notaram comportamentos de descoberta enquanto os participantes desenhavam (quer por alteração do papel, do meio utilizado ou dos próprios objetos) bem como alterações na estrutura e conteúdo do problema, ou seja, alterações introduzidas face ao que estava visível (alterações de perspectiva ou introdução de elementos que não faziam parte do arranjo visível).

Tabela 6

Elementos Observados Durante O Processo Criativo

Fase do Processo Criativo	Elementos observados
Descoberta na formulação do problema	- nº objetos manipulados - unicidade de objetos escolhidos -comportamento de descoberta (exploratório) durante a seleção e arranjo dos objectos (exploração da aparência, peso ou textura dos objetos, manipulação dos mesmos)
Descoberta na solução do problema	- abertura na estrutura dos problemas - comportamento de descoberta enquanto desenhava (alteração do papel, meio ou objetos) - alterações na estrutura e conteúdo do problema

Os resultados encontrados apontam para que uma atitude e comportamentos de orientação para a descoberta estejam associados a uma maior originalidade e criatividade no resultado final. Esta associação é mais forte na fase da formulação do problema, do que na fase de solução (Csikszentmihalyi & Getzels, 1971).

Gross e Marsh (1970) referem que a criatividade e a inteligência, embora constructos distintos, não são totalmente disjuntos. Os modelos aqui apresentados apresentam de certa forma uma necessidade de um certo nível de inteligência – não especificando um valor de QI, mas que seja adequada a dominar as capacidades da área de trabalho, e as capacidades sociais, de forma a que o indivíduo consiga produzir e apresentar os seus resultados de forma adequada ao meio social e profissional onde se move.

Vemos desta forma como é difícil tipificar a pessoa criativa. A fatores de personalidade e cognitivos aliam-se a persistência, a motivação e conhecimento para a área ou tarefa específica, a abertura à experiência, a capacidade de se libertar do peso da

opinião ou julgamento dos outros, ou por outro lado a inserção num ambiente de apoio e aceitação, a história familiar e profissional. Se por um lado se torna complexo detetar o ‘típico criativo’, por outro a pesquisa indica-nos que existem fatores que podem ser trabalhados e melhorados (como a persistência e o conhecimento) ou alterados (por exemplo o ambiente apoiante) de forma mais fácil e rápida do que a personalidade.

1.5 Medidas de Criatividade

A criatividade é uma característica complexa. Apesar de estar associada a várias características de personalidade, existem vários fatores contextuais que poderão fazê-la desabrochar ou pelo contrário, impedir o seu desenvolvimento. Também não existe uma definição consensual de criatividade, variando consoante o modelo teórico subjacente, e o instrumento que lhe tenta aceder (Kerr & Gagliardi, 2003) e mesmo a área de aplicação (Buel, 1960).

Sendo a criatividade tão diversamente definida, também a sua medição não gera consenso. Existem vários testes e escalas que pretendem medi-la, uns desenvolvidos a partir de um determinado entendimento do que consiste a criatividade, outros adaptados para esse efeito, mas tendo sido desenvolvidos com outro objetivo. Esta multiplicidade de definições e medidas, se por um lado pode apresentar problemas na escolha de instrumentos sobre a criatividade, sua validade e interesse prático, pode por outro lado ser indicativo de uma certa flexibilidade de adaptação desses instrumentos ao caso concreto que queremos estudar (Houtz & Krug, 1995, citados por Kerr & Gagliardi, 2003). Temos ainda a questão de que diferentes medidas de criatividade nem sempre apresentam correlações entre elas, o que nos sugere desde já que não existe uma ‘criatividade’, mas sim várias (Eisenman, 1969). De forma geral, as medidas de criatividade podem agrupar-se em três tipos: as que aferem o pensamento divergente, as dos traços de personalidade do indivíduo, e os testes projetivos (Kerr & Gagliardi, 2003).

Quanto ao pensamento divergente, é claramente um requisito para a geração de ideias criativas, e portanto em certa medida do potencial criativo, embora não seja necessariamente um bom indicador de produção criativa. Neste tipo de testes enquadram-se a bateria Guilford, e os testes de Torrance.

Por volta de 1960 Guilford e os seus colegas desenvolveram testes rudimentares, que publicaram ainda sem validação nem fiabilidade. A medição na área da criatividade estava na sua infância (Siegel & Crites, 1962). A Bateria Guilford é constituída por 10 testes de diferentes tipo de produção divergente, quer na forma verbal quer não-verbal, e cada tarefa é temporizada e medida em termos de fluência (número de respostas dadas) e originalidade (respostas estatisticamente raras). O Alternate-Uses Test of Creativity de Wallach e Kogan (1965) segue o mesmo modelo de avaliação de fluência e originalidade, apresentando essas medidas uma associação com a criatividade atribuída às produções avaliadas (Malgady & Barcher, 1977). Apesar da aparente validade preditiva destes testes, surgem atualmente dúvidas sobre atualidade da estrutura fatorial considerada originalmente por Guilford (Kerr & Gagliardi, 2003).

Os Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT), desenvolvidos para medir o potencial criativo de crianças, adolescentes e adultos (Holland, 1968), centram-se na resolução de problemas. Apresentam testes verbais e não-verbais, que são avaliados quanto à sua fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração. São considerados os testes de criatividade com maior validade (Kerr & Gagliardi, 2003).

Estes testes do tipo acima descrito baseiam-se na avaliação do funcionamento cognitivo. Ora a capacidade cognitiva, sendo pertinente para o desenvolvimento da criatividade, não garante a produção criativa. Por outro lado, Plucker e Runco (1998, citados por Kerr & Gagliardi, 2003) apontam para a importância de avaliar de forma qualitativa e não apenas quantitativa a criatividade, o que poderá aumentar a validade dos testes divergentes. Este tipo de testes é ainda pouco adequado à realidade organizacional, pois são extensos, morosos e necessitam de interpretação por parte de um especialista.

A personalidade é outro fator determinante para a produção criativa, que deverá ser adicionado ao pensamento divergente. Dentro deste tipo de testes, encontram-se a Creative Personality Scale for the Adjective Check List (ACL) de Gough, constituída por uma lista de adjetivos que o respondente escolhe como autodescritivos. Também Domino (1970) desenvolveu uma escala de criatividade para a ACL. O Myers-Briggs Type Indicator é uma medida que posiciona o respondente em relação a quatro dimensões (introversão/ extroversão, intuição/ sensação, pensamento/ sentimento e percepção/ julgamento), sendo perfil criativo associado à combinação introversão,

intuição, pensamento e percepção. O NEO Five Factor Personality Inventory assenta numa estrutura de cinco fatores de personalidade (neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, conscientização e agradabilidade), tendo também um perfil indiretamente associado à criatividade. É um instrumento considerado bem suportado (Kerr & Gagliardi, 2003).

A Creative Behaviour Disposition (CBD) é um instrumento que parte do conceito de auto-atualização e o alarga para a capacidade de transformar não só o próprio indivíduo mas também o ambiente circundante. A CBD tem uma tipologia quártupla, classificando o tipo de criatividade do indivíduo: a criatividade expressiva, típica dos indivíduos espontâneos; a de nível técnico, dependente de capacidade e competência; a criatividade inventiva, baseada na capacidade de combinar materiais de forma útil; criatividade inovadora, expressa na capacidade de desenvolver e modificar ideias, e a criatividade emergente, presente na criação de ideias completamente novas. Além de classificar a disposição individual, esta escala também apresenta uma classificação de cinco áreas de criatividade: o indivíduo, o processo transformativo, o problema, o produto gerado, e o clima facilitador que o rodeia (Taylor & Fish, 1978).

O Kirton Adaptation-Innovation Inventory apresenta três subconstrutos que permitem identificar o estilo de criatividade individual, entre os polos de criatividade adaptativa e inovação: o grau em que os indivíduos preferem produzir ideias originais; o grau de preocupação com a precisão e eficiência de execução; e o grau de sensibilidade à pressão do grupo (Murdock, Isaksen, & Lauer, 1993).

O Work Preference Inventory é um instrumento que se destina a aferir a orientação motivacional intrínseca e extrínseca. Para a motivação intrínseca considera-se a autodeterminação, competência, envolvimento com a tarefa, curiosidade, prazer e interesse). A motivação extrínseca refere-se à competição, avaliação, reconhecimento, dinheiro ou outros incentivos, e restrições impostas por outros. A avaliação da motivação intrínseca disposicional encontra-se correlacionada com a criatividade do indivíduo na tarefa (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994).

Quanto aos testes projetivos, baseiam-se no modelo psicodinâmico. Assim, o seu objetivo é menos claro, e dependem bastante de interpretação qualitativa para a sua cotação. De forma geral, estes testes são considerados os menos fiáveis e válidos (Kerr & Gagliardi, 2003).

Embora existam testes com boa validade e fiabilidade, certo é que são testes extensos e que requerem uma apreciável quantidade de tempo para serem administrados, e uma formação própria para serem cotados. Não são assim adequados para alguns contextos, nomeadamente o organizacional, onde tarefas deste tipo implicam sempre um investimento de tempo retirado ao intervalo produtivo das empresas (Kerr & Gagliardi, 2003).

Sendo útil e interessante de identificar características pessoais que possam prever, ou pelo menos estar na base do potencial criativo de um indivíduo, é importante perceber que estas nunca atuarão fora de um contexto familiar, profissional e social, pelo que a avaliação da criatividade nunca deve ser feita de forma descontextualizada. Por outro lado o critério de avaliação da criatividade não deve apenas contemplar a quantidade das produções criativas, mas também a sua qualidade (Kerr & Gagliardi, 2003).

Existem escalas que não pretendem medir variáveis individuais, mas sim grupais ou organizacionais, como o clima para a criatividade e inovação. Ekvall e Ryhammar (1999) definem clima organizacional como as condições psicológicas predominantes na organização considerada. Inclui neste construto tanto atitudes como comportamentos e sentimentos prevalentes. A KEYS acede à perceção individual sobre o ambiente de trabalho, em fatores impactantes na criatividade: encorajamento para a criatividade (a nível organizacional, do supervisor e do grupo de trabalho); autonomia, ou liberdade; recursos suficientes; fatores de pressão (trabalho desafiante e carga de trabalho) e obstáculos organizacionais à criatividade (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Anderson e West (1998) também desenvolvem uma escala de medição de clima para a inovação em grupos de trabalho próximos, a Team Climate Inventory, com quatro dimensões: visão, ou uma ideia que motiva e guia os esforços do grupo; segurança de participação, ou um ambiente de relações interpessoais não ameaçador, em que a participação nas decisões é encorajada; orientação para a tarefa, ou preocupação com excelência na concretização da visão; e suporte à inovação, na forma de recursos disponíveis e apoio formal.

Mathisen e Einersen (2004), numa revisão de instrumentos para medir ambientes organizacionais criativos e inovadores, citam as duas escalas anteriores como os

instrumentos cientificamente validados e com adequada documentação na literatura com revisão de pares. No entanto, referem ainda mais três instrumentos desenvolvidos para este efeito. O CCQ (Ekvall, 1996, citado por Ekvall & Ryhammar, 1999) inclui 10 dimensões do clima, Desafio (envolvimento emocional na organização, daí derivando prazer e significado no trabalho), Liberdade (autonomia e independência na execução do trabalho), Apoio a Ideias (recepção positiva de novas ideias, e apoio para as implementar), Confiança/ Abertura (segurança emocional, permitindo apresentar sugestões em medo de ridículo ou represálias), Dinamismo (mudança frequente na forma de fazer ou encarar as coisas), Humor (clima descontraído e espontâneo), Debates (espaço e frequência para apresentar diferentes ideias) e Conflitos (na forma de impedimento de resultados), Tomada de Risco (tolerância à incerteza, preferência por decisões rápidas, aproveitando oportunidades) e Tempo para Ideias (tempo disponível para desenvolver novas ideias). A versão em inglês deste questionário denomina-se SOQ (Situational Outlook Questionnaire), e apresenta apenas nove dimensões, não incluindo a subescala Dinamismo, tornando-se parte da dimensão Desafio (Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz, 2001). Nestes instrumentos, todas as dimensões se supõem influenciar positivamente a criatividade e inovação, à exceção de Conflitos, que exercerá uma influência negativa.

A SSI (Sieger & Kaemmerer, 1978, citados por Mathisen & Einersen, 2004), inclui cinco dimensões, Liderança (apoio de inovação e do *empowerment* dos colaboradores), Tomada de Posse (*Ownership*, o sentimento de trabalhar não apenas dentro de soluções determinadas, mas também de as criar), Normas para a Diversidade (a diversidade é vista como positiva e a individualidade encorajada), Desenvolvimento Contínuo (a própria organização questiona-se e muda, na tentativa de encontrar novas soluções) e Consistência (entre processos e produtos, de forma a não criar conflitos com os objetivos perseguidos).

Como podemos observar, apesar destes instrumentos não serem absolutamente semelhantes, contém alguma sobreposição de dimensões. Os cinco consideram o apoio à criatividade e inovação de forma prática e institucional; e de alguma forma a abertura para a diversidade, que pressupõe um clima de liberdade psicológica, em que os colaboradores não tenham medo de serem ridicularizados por proporem novas ideias, ou

assumirem posições menos consensuais, e um elevado grau de autonomia e liberdade na execução das tarefas atribuídas.

1.6.Fatores Grupais Associados à Criatividade e Inovação

Apesar de todos os fatores de ordem individual, reconhece-se que nos dias de hoje a criatividade acontece sobretudo em equipa (Kratzer, Leenders & Engelen, 2004; Kurtzberg & Amabile, 2001; Sawyer, 2007; Shalley, Gilson & Blum, 2009; Williams & Yang, 2009) e se verifica quando estas entram em estado de fluxo (Csikszentmihalyi, 1996a).

Atualmente os grupos apresentam uma importância central no funcionamento organizacional (Goncalo, 2009; Kratzer, Leenders & Engelen, 2004). Apesar de vários estudos apontarem o trabalho de grupo como algo que pode contribuir positivamente para a motivação e criatividade organizacional (Bennis & Biederman, 1997; Kayser, 1994 citados por Paulus, 2008), também existem evidências de que muitos fatores nos grupos são contraproducentes a esta mesma criatividade, bem como para a produtividade e tomada de decisão (Paulus & Brown, 2003 citados por Paulus, 2008).

Os fenómenos de grupo, também chamados de dinâmicas de grupo, referem-se à sua natureza interna, como se formam e constroem a sua estrutura, seus processos e funcionamento, e como o grupo se relaciona e influencia os seus membros, outros grupos e a organização onde se inserem (Luthans, 2005).

A nível metodológico, muitos os estudos foram efetuados sobretudo utilizando estudos experimentais (*laboratory studies*) e estudos de campo por questionário (*field surveys*), utilizando várias escalas e diferentes medidas de criatividade. Poucos estudos de caso ou longitudinais foram efetuados neste campo (Shalley & Zhou, 2008).

A nível de resultados, a maior parte dos estudos dedicaram-se à criatividade e inovação a nível individual. Poucos são ainda os que se debruçam sobre a criatividade nos grupos de trabalho. É no entanto essencial que esta pesquisa se estenda às equipas organizacionais, de forma a potenciar o seu trabalho (Andersen & West, 1998; Kratzer, Leenders & Engelen, 2004; Sawyer & DeZutter, 2009; Shalley & Zhou, 2008; West, 2002). Em particular a criatividade de impacto significativo requer um tipo de

colaboração complexa, mesmo que seja de forma indireta, como acontece quando o indivíduo criativo tem como património de conhecimento o que aprendeu na sua área de trabalho, e as ideias e sugestões que recebeu dos seus pares (Sawyer & DeZutter, 2009).

Ainda existe pouca investigação sobre a criatividade que é gerada num grupo e que é mais do que a soma de ideias individuais, tendo como resultado algo que apenas surgiu porque inserido num determinado grupo, de forma sinérgica. Este processo poderá ser diferente do processo criativo individual (Kurtzberg & Amabile, 2001).

1.6.1. Grupos versus Equipas.

Na literatura nem sempre são distintos os conceitos de grupo e de equipa. Para Johns e Saks (2001), apesar de outros autores referirem que as equipas apresentam um grau de compromisso mais elevado e uma sinergia que ultrapassa em muito a soma das contribuições individuais, os termos ‘equipa’ e ‘grupo de trabalho’ são equivalentes, especialmente em contexto organizacional.

Grupos são duas ou mais pessoas que interagem de forma interdependente para atingir um objetivo comum. Os grupos podem ser informais, aproximando-se os seus membros por interesses partilhados, ou formais, criados pela organização para dirigir os esforços dos seus elementos na direção de um objetivo de interesse institucional. Apesar dos grupos informais não serem determinados pela organização, a sua dinâmica pode ter uma forte influência (positiva ou negativa) na organização e seus resultados, pelo que não devem ser ignorados (Johns & Saks, 2001).

Luthans (2005) refere que quando existe um grupo, os seus membros percebem-no como uma unidade, desejam pertencer ao mesmo, interagem com outros membros, seja concordando seja entrando em desacordo e contribuem de forma variável para os processos de grupo. Para este autor, as equipas podem distinguir-se dos tradicionais grupos de trabalho a nível da contribuição sinérgica que o trabalho coletivo apresenta, sendo este mais interdependente. As diferenças encontram-se na prática ao nível da liderança, responsabilidade, finalidade, produto, tipo de reunião, medição de eficácia e tarefas:

Tabela 7

Diferenças Entre Grupos De Trabalho E Equipas

	Grupo	Equipa
Liderança	Líder claro e forte	Liderança partilhada
Responsabilidade	Individual	Individual e conjunta
Finalidade	O mesmo da organização	Específico
Produto	Individual	Coletivo
Tipo de reunião	Eficiente	Abertas e focadas na resolução de problemas
Medição de eficácia	Indireta (performance financeira geral)	Direta (produtos do trabalho)
Tarefas	Discutir	Discutir
	Decidir	Decidir
	Delegar	Trabalhar

Adaptado de Luthans (2005)

De especial relevância para os estudos com equipas, e na obtenção de medidas de equipa, são as equipas próximas. Estas são constituídas por elementos a ela atribuídos de forma permanente ou semipermanente, que interagem de forma regular com o objetivo de completar tarefas relacionadas com o trabalho. Quando um indivíduo pertence a mais do que um grupo de trabalho, este deve considerar aquele onde pertence no desempenho das suas tarefas diárias, e com quem é interdependente na persecução dos objetivos organizacionais comuns (Anderson & West, 1998).

Os fenómenos de grupo em geral ocorrem igualmente em equipas, pelo que conhecer a dinâmica dos primeiros pode permitir identificar pontos importantes no funcionamento dos segundos, e logo dos fatores que poderão promover ou inibir a sua criatividade (Paulus & Van der Zee, 2004 citador por Paulus, 2008; Paulus & Nakui, 2005, citador por Paulus, 2008).

Ao longo deste trabalho assumimos o nosso foco nas equipas organizacionais, nomeadamente nas equipas próximas, pois estas pressupõem uma interação mais frequente, e cujas dinâmicas e interdependência são sentidas e criadas de forma mais presente e contínua. Adotamos assim as distinções de Luthans (2005) e Anderson e West (1998).

1.6.2. Relações interpessoais.

As relações interpessoais a nível do trabalho, e da vida organizacional são vistas muitas vezes como uma variável secundária, mas de facto esta variável é decisiva tanto para o bem-estar dos trabalhadores como para a sua produtividade. Relações onde as pessoas se sintam emocionalmente ligadas, são pessoalmente mais significativas, e permitem uma postura mais autêntica no trabalho, e um maior envolvimento com a organização (Kahn, 2007).

Kahn (2007) refere que as relações significativas no trabalho apresentam cinco dimensões: ao nível da tarefa, do desenvolvimento de carreira, de criação de sentido, de criação de propósito e de suporte pessoal. Primariamente no desempenho das suas tarefas, as pessoas dependem de relações hierárquicas para determinação de objetivos, de pares para partilha de recursos, trabalham em equipa para resolver problemas e gerar criatividade e inovação, para influenciar outros, quer de forma formal, quer de maneira informal. No desenvolvimento da sua carreira, os superiores hierárquicos podem dar visibilidade e promoção, *coaching* e *mentoring*, e os pares no desenvolvimento de competências. As relações com outros membros organizacionais são veículos importantes para criação de um sentido da vida e experiência organizacional, sobretudo em alturas de mudança ou de crise. Uma rede relacional rica e apoiante fornece um propósito ao trabalho, dando-lhe muitas vezes uma dimensão maior, validando o indivíduo e reforçando a sua identidade, preenchendo a sua necessidade de pertença. Finalmente, é também através das relações no trabalho que o indivíduo recebe apoio, quer a nível instrumental, quer a nível pessoal, seja na vida fora ou dentro da organização. Estas relações podem ser um recurso que permite lidar de forma mais adequada com o *stress*, a ansiedade, e a incerteza, seja ele formal ou informal.

Este conjunto de relações que os membros de uma organização criam para lidar com os objetivos acima expostos constituem uma constelação relacional, e dependem das circunstâncias externas, do tipo de trabalho e do tipo de organização, das oportunidades que surgem, da sorte e da atividade que o próprio indivíduo exerce no sentido de as criar e manter, dependendo por isso também das competências sociais e emocionais individuais (Kahn, 2007).

As constelações relacionais no trabalho apresentam uma tipologia quádrupla, consoante a sua densidade e completude. Assim, se for uma constelação contendo muitas relações (densa) e que supre muitas das necessidades do indivíduo (completa), denomina-se em rede (*networked*). Se for uma constelação onde um restrito número de ligações (esparsa) é responsável pela satisfação das necessidades individuais, é uma rede concentrada (*concentrated*). Uma rede densa e menos satisfatória é uma rede ligada (*bounded*) e uma rede esparsa e menos satisfatória chama-se escassa (*scarce*).

Tabela 8

Tipos De Constelações Relacionais (Adaptado de Kahn, 2007).

	Completo	Incompleto
Densa	Em rede	Ligada
Esparsa	Concentrada	Escassa

Dentro destes quatro tipos, as duas primeiras são as que mais potenciam a ligação da pessoa à sua rede, ao seu trabalho, e por extensão à organização. Redes positivas têm assim um efeito de retenção dos trabalhadores, bem como uma revelação de todas as suas capacidades no desempenho da atividade laboral (Kahn, 2007).

Como parte desta rede de relações organizacionais, podemos encontrar as relações de desenvolvimento de alta qualidade, que Higgins (2007) distingue em quatro formatos: o amigo, que fornece muito apoio psicossocial e pouco apoio na carreira, o aliado, que fornece algum apoio em ambas as vertentes, o mentor, apoiando bastante o indivíduo tanto a nível de carreira como a nível psicológico, e o patrocinador, com grande envolvimento sobretudo a nível da carreira. O quão positiva e necessária cada uma destas relações é, depende das necessidades individuais da pessoa, dos seus objetivos e competências a cada momento, e estas podem ser formais ou informais (Higgins, 2007).

Tabela 9

Tipos de Relações de Desenvolvimento (Higgins, 2007)

<i>Apoio psicossocial</i>	<i>Assistência à carreira</i>	
	Baixa	Alta
Alto	Amigo	Mentor
Baixo	Aliado	Patrocinador

1.6.3. Dinâmicas e constituição da equipa.

A dinâmica e a constituição da equipa são fatores que poderão influenciar a criatividade – desenvolvendo-a ou inibindo-a. Se por um lado a dinâmica do grupo pode funcionar como o apoio social necessário ao desenvolvimento da criatividade e da inovação, por outro pode ser uma força de bloqueio, por pressão à conformidade (DeDreu & West, 2001; Goncalo, 2009).

West e Anderson (1996), estudando a inovação em equipas de gestão de topo, encontram influência de fatores como tamanho do grupo, recursos disponíveis, tempo de inclusão na equipa, processos de grupo (clareza de objetivos e compromisso com os mesmos, participação, orientação para a tarefa e suporte à inovação) e proporção de elementos inovadores. Os processos de grupo provocam impacto sobretudo no nível da inovação na equipa, e a proporção de elementos inovadores relaciona-se positivamente com o nível de radicalidade das inovações produzidas.

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) defendem que apesar de ocorrer a nível individual, a criatividade é algo que acontece na interseção do indivíduo com o grupo e com a organização onde se inserem. A nível grupal, consideram fatores como o tamanho do grupo, as normas que este desenvolve, os papéis dos seus membros, a diversidade entre os mesmos, a coesão grupal e as estratégias de resolução de problemas e de tarefas.

Para que as equipas funcionem de forma eficaz a nível da inovação, é necessário compromisso da equipa com objetivos bem definidos, lidar bem com a diversidade a vários níveis, ter um clima de suporte e de tolerância ao erro, e reflectir sobre todo o processo de forma a adaptar-se quando necessário (West, 2004).

Amabile, Nasco, Muller, Vojcik, Odomirok, Marsh, e Kramer (2001) referem três características importantes numa equipa para assegurar o sucesso de um trabalho colaborativo: conhecimentos e *skills* relevantes para o projeto em causa (diversos e complementares entre si), capacidade de colaboração e motivação e atitude colaborativa (confiança e abertura à diversidade e aos outros).

Esta diversidade também se revela na constituição estrutural das equipas, que devem valorizar todas as posturas, tanto a dos indivíduos com iniciativa, como dos que são mais seguidores, opositores ou mesmo observadores, pois todos podem contribuir para uma flexibilidade e equilíbrio na equipa. As equipas de sucesso precisam de iniciativa, mas também de continuidade, correção e perspetiva e moderação (Ancona & Isaacs, 2007).

No entanto, para que um grupo seja criativo, não basta que os seus elementos o sejam. É necessário que o grupo exiba uma interação apoiante, comunicando de forma aberta, partilhando informação, dando e oferecendo *feedback*, saber gerir os conflitos e envolver os seus membros. Neste sentido, um grupo grande pode ter mais dificuldade em manter boas condições para assegurar um trabalho criativo (Taggar, 2002).

Amabile, Nasco, Muller, Vojcik, Odomirok, Marsh e Kramer (2001) salientam a importância da cultura como fator de interferência no trabalho de uma equipa, quando os seus membros provêm de diferentes organizações ou classes profissionais.

Vemos assim a importância das características e processos grupais para os resultados criativos e inovadores. Assim, mais do que recrutar elementos criativos (já vimos a dificuldade de tipificar o indivíduo criativo), os líderes e as organizações deverão preocupar em facilitar o crescimento da equipa como uma unidade dinâmica e flexível, investindo na formação técnica e no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, de forma a que estes possam e saibam criar e gerir equipas de elevado desempenho.

1.6.4. Diversidade, tolerância e interdisciplinaridade.

A criatividade parece muitas vezes ter lugar quando ocorrem ligações entre duas ou mais ideias, factos ou experiências previamente não relacionadas. Assim, Kratzer, Leenders e Engelen (2004), Nakamura e Csikszentmihalyi (2001) e Robinson (2001), alertam para a importância da interdisciplinaridade como condição de suporte para a

criatividade. Esta interdisciplinaridade pode estar presente através da diversidade dos elementos de uma equipa ou grupo, ou pelas diferentes áreas de conhecimento de um indivíduo. As redes externas à equipa podem também ser cruciais para permitir que informação e ideias novas cheguem à equipa, potenciando a criatividade (Ancona & Bresman, 2007).

Assim, os grupos devem ser incentivados a ter uma atitude tolerante e inclusiva de todas as perspetivas apresentadas pelos seus membros (Stasser & Birchmeier, 2003 citados por Paulus, 2008), bem como despende tempo suficiente na troca de informação, incluindo as menos comuns (Jessup & Valacich, 1993 citados por Paulus, 2008).

A este respeito, Silva e Oldham (2012) investigaram a relação entre o número de ideias sugeridas pelos empregados e a sua implementação. O estudo contemplou o papel moderador do grau de inovação das ideias sugeridas, a intenção de permanência na organização, a segurança psicológica e o suporte dos colegas. Os resultados apresentam uma relação positiva entre o número de ideias sugeridas e o de ideias implementadas, para o caso das ideias pouco radicais (baixo grau de inovação). No caso de ideias mais inovadoras, esta relação só se manteve quando o empregado pretende permanecer na organização e sente segurança psicológica. Estes dois fatores podem permitir a persecução de ações para promoção das suas ideias e para angariar apoio dentro da organização. Neste estudo, o apoio dos colegas não apresentou resultados significativos.

Outro ponto a ter em conta é o de quem faz a seleção das ideias geradas em grupo. Esta seleção deverá ser baseada em critérios de aplicabilidade. Mas por vezes os membros do grupo de geração de ideias podem ter algum pudor em rejeitar ideias de outros membros, caso este seja um grupo coeso. Os grupos mostram alguma tendência para tomarem decisões por consenso de forma prematura (Janis, 1982 citado por Paulus, 2008), ou para escolherem a ideia mais perto do que já conhecem (Wittenbaum, 2000 citado por Paulus, 2008).

Reconhece-se a importância da coesão e do compromisso com o grupo, de forma a que todos os elementos contribuam de forma positiva (Gully, Devine, & Whitney, 1995 citados por Paulus, 2008). Por outro lado, os grupos tendem a dar mais relevância a informação ou ideias comuns, descartando facilmente as que mostram características únicas.

A longevidade da equipa pode também ser fator distintivo nesta matéria – esta necessita de um tempo de maturação para o seu ótimo funcionamento (cerca de dois anos), mas a sua longevidade pode cristalizar o seu funcionamento, impedindo o surgimento da criatividade e inovação (Kratzer, Leenders & Engelen, 2004; West, 2004).

Neste sentido, pode ser proveitoso criar equipas com diversidade, pois essa característica, quer seja a nível de formação, de experiência profissional ou pessoal, pode fornecer a diversidade de pontos de vista e de pensamento que contribuam positivamente para a descoberta de soluções inovadoras ou criativas (Dussauge et al, 1987 citados por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Kratzer, Leenders & Engelen, 2004; West, 2002). Johns e Saks (2001) referem que as organizações têm evoluído de uma mera tolerância à diversidade, que muitas vezes se reduz a esbater as diferenças existentes de forma a adequá-las à uniformidade organizacional, para uma real valorização das diferenças humanas, apostando e desenvolvendo o que os colaboradores apresentam de único, e criando posturas organizacionais flexíveis.

1.6.5. Liderança.

O apoio organizacional adequado às equipas é crucial, se se quiser retirar delas os melhores resultados. O líder da equipa não deve reear partilhar o poder, e o sistema de recompensas deve focar o seu desempenho de forma global, e não o desempenho individual dos seus membros. Também faz parte das tarefas do líder propiciar a formação necessária a nível técnico, a nível linguístico, em competências sociais e de negócio, essenciais ao bom trabalho em equipa. (Johns & Saks, 2001). Os próprios elementos da equipa devem acreditar nesta forma de trabalhar. Especial atenção deve ser dada a fatores culturais, que podem dificultar e criar resistência ao trabalho em equipa (Luthans, 2005).

O papel do supervisor é determinante para que a criatividade possa surgir numa equipa de trabalho. No entanto, não podemos definir uma única forma de exercer a supervisão numa equipa, para que esta seja eficaz neste aspeto. Zhou (2003) mostra que

no caso de existirem vários indivíduos criativos, o supervisor não deve exercer um controlo apertado, de forma a que a criatividade possa surgir. Estas condições são ainda mais importantes no caso de indivíduos menos criativos. Nestas condições, o supervisor pode contribuir dando *feedback* para que a equipa se desenvolva, fornecendo informação que permita que estes aprendam e melhorem a sua prestação no trabalho. A comunicação do supervisor, ou líder, será sobretudo uma oferta de informação, onde não há lugar para uma pressão para a obtenção de um determinado resultado. Não é portanto uma avaliação nem um julgamento.

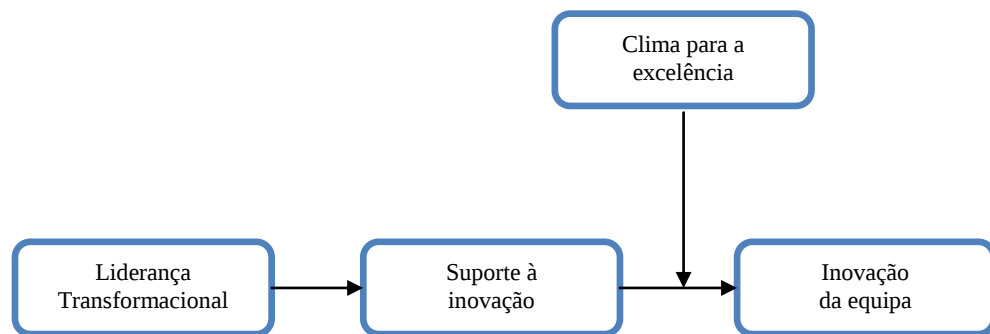
O líder terá um papel relevante no processo de manter a atenção à contribuição de cada um dos membros do grupo, de integrar a informação partilhada, e de gerir a participação no grupo (Paulus, 2008).

Outros fatores de nível grupal a que podemos atender nesta procura de associação à criatividade e inovação são a própria cultura do grupo, os tipos de comunicação existentes no mesmo, a gestão de informação e do conhecimento (veracidade, velocidade, grau de partilha), o grau de confiança da equipa, os processos de tomada de decisão e de risco (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Um ator organizacional que pode influenciar o trabalho e consequentemente a criatividade do grupo pode ser um mentor de um elemento do grupo, ou da própria equipa. Um mentor é um indivíduo mais experiente, (podendo pertencer à mesma organização), e que pode fornecer conselhos, criar oportunidades, identificar os pontos fortes e fracos do seu aprendiz, ajudar a desenvolver capacidades e a atingir mais conhecimento, servir de modelo a nível de valores, atitudes e comportamentos, encorajar e desenvolver a autoconfiança e atuar como conselheiro a nível profissional (Johns & Saks, 2001). Um mentor pode assim tanto ajudar na integração de um elemento na equipa ou organização, como trazer uma perspetiva diferente ao seu trabalho, potenciando o seu autodesenvolvimento e criatividade.

Eisenbeiss, Knippenberg e Boerner (2008) estudam a relação entre a liderança transformacional e a inovação grupal, integrando o modelo desenvolvido por Anderson e West (1998) e West e Anderson (1996). Os autores propõem um papel de mediador para o suporte à inovação e um clima para a excelência (nível de preocupação com a excelência) como variável moderadora. O estudo com 33 equipas de pesquisa e

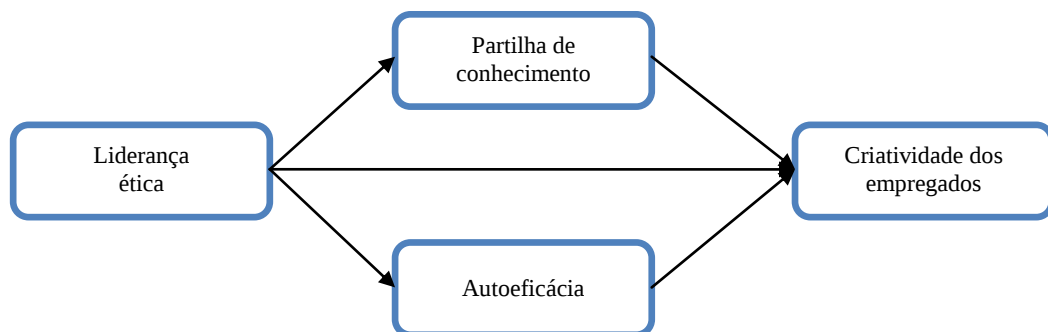
desenvolvimento aponta para que a liderança transformacional exerça influência na inovação da equipa através do suporte à inovação, e este combina-se com o clima para a excelência. Apenas quando este último fator é elevado acontece que o suporte à inovação influencie positivamente a inovação da equipa. Vemos assim que a concretização da inovação na equipa é influenciada não só pela liderança e pelo suporte à atividade inovadora, mas que a preocupação com a qualidade do trabalho e dos resultados por parte da equipa parece ser um fator essencial aos resultados inovadores.



(Adaptado de Eisenbeiss, Knippenberg e Boerner, 2008).

Figura 8. Modelo da relação entre a liderança transformacional e inovação na equipa.

Ma, Cheng, Ribbens e Zhou (2013) também estudam o papel da liderança com precursor da criatividade dos empregados de uma organização, especificamente quanto à liderança ética. Os autores encontram que a partilha de conhecimento e a auto-eficácia são variáveis mediadoras entre este tipo de liderança e a criatividade exibida pelos empregados.



Adaptado de Ma, Cheng, Ribbens e Zhou, 2013.

Figura 9. Mediadores entre liderança e criatividade.

Sawyer e DeZutter (2009) estudam a criatividade distribuída que ocorre nos grupos, onde coletivamente é gerado algo novo e partilhado. Quando o grupo trabalha de forma livre, e sem resultado conhecido, processo que os autores chamam emergência colaborativa, o resultado criativo é potenciado se todos os seus membros contribuírem no processo, e se as suas ações forem interdependentes (a ação de um elemento influencia a do elemento seguinte, e a deste pode alterar o decorrer do processo). A emergência colaborativa será prejudicada se um elemento o tentar controlar, ou se o processo tiver que corresponder a algumas regras pré-definidas. Neste tipo de processo a interação entre os elementos do grupo é mais importante para a criatividade que os processos cognitivos individuais.

De forma geral, os estudos apontam para a importância de um ambiente estimulante, de apoio e não controlador. A criatividade também parece ocorrer de forma mais frequente em tarefas complexas. Alguns estudos exploram a associação de fatores de personalidade com fatores contextuais, não apresentando os resultados padrões simples (Shalley & Zhou, 2008).

1.6.6. Comunicação.

Hargadon e Bachky, em 2006 (citados por Shalley & Zhou, 2008) identificaram quatro tipos de interação social que podem fomentar a criatividade grupal, nomeadamente pedir e oferecer ajuda, processos reflexivos e de reforço.

A troca de ideias num grupo expõe cada indivíduo a ideias, experiências e conhecimentos diferentes das suas. Este facto pode promover a criatividade das ideias que surgem no grupo (Goncalo, 2009; Paulus, 2008) especialmente se os seus membros virem esta diversidade como algo positivo, caso em que a qualidade das ideias pode mesmo aumentar (Nakui & Paulus, 2006, citados por Paulus, 2008). Este processo de troca de ideias deve ser bem gerido pelo líder (Paulus, 2008). O grau de competência de um membro também pode influenciar a atenção que recebe dos outros (Stasser & Birchmeier, 2003 citados por Paulus, 2008). Um período de reflexão individual após uma sessão de troca ou de geração de ideias pode ser benéfica ao processo criativo, bem como pausas ou tópicos a incluir nestas sessões (Paulus, 2008).

Em casos de informação insuficiente, mais frequente no atual contexto de instabilidade e vulnerabilidade, os grupos tenderão (mais do que os indivíduos), a tomar decisões mais arriscadas (Sampaio, 2004). Assim a gestão do risco e da consequente possibilidade de erro tendem a ser temas relevantes. Se por um lado existe uma necessidade de comunicação e partilha de ideias e informação entre os membros de uma equipa, para que a criatividade seja estimulada e suportada, por outro lado, uma frequência de comunicação demasiado elevada pode ser fator de diminuição da performance criativa da equipa, criando uma homogeneidade de opiniões e de pensamento. A diversidade intra equipa e as ligações ao exterior podem ser um fator importante na boa gestão destes fenómenos (Ancona & Bresman, 2007; Kratzer, Leenders & Engelen, 2004).

Zhou (2008) estudou o efeito do *feedback* na promoção da criatividade organizacional. Os resultados apontam para que o *feedback* possa ter um papel importante na promoção da motivação intrínseca, na formação de critérios de criatividade e na aquisição de *skills* relevantes, todos fatores essenciais para a promoção da criatividade. No entanto o autor adverte que não é todo o tipo de *feedback* que poderá ter este efeito. Para que o *feedback* tenha este efeito positivo sobre a criatividade, este deve ser efetuado de forma informativa e não controladora, não se limitando a *feedback* sobre prestações abaixo dos critérios pretendidos.

O conteúdo do *feedback* deverá conter sempre que possível informação que permita ao indivíduo melhorar ou aprender, e ser centrada na tarefa, e não na pessoa. Desta forma tender-se-á a incrementar a competência, motivação e consequentemente a criatividade dos colaboradores. O autor ressalva ainda que o efeito do *feedback* sobre a criatividade organizacional depende ainda das características de quem recebe e de quem fornece o *feedback*. Quanto a quem recebe, interessa identificar se a motivação do indivíduo é principalmente a de *achievement*, ou de poder. A criatividade dos primeiros beneficiarão de *feedback* negativo (relativo a *performances* abaixo do esperado) enquanto que a dos segundos, não. Também os indivíduos com maior inteligência emocional parecem beneficiar mais do *feedback* relativo à criatividade.

O *feedback* dado pelos indivíduos mais experientes e/ou seniores tendem a ser melhor recebido e ter mais impacto. No caso da criatividade, isto pode ter um aspeto negativo, já que os indivíduos seniores e já especialistas podem estar menos abertos a

novas ideias e processos, inibindo assim a criatividade dos outros a quem dão *feedback*. Zhou (2008) sugere que novas investigações se dediquem a esta problemática não apenas do ponto de vista de díade, mas sim do ponto de vista grupal, situação em que o indivíduo pode receber *feedback* contrário dos vários elementos da sua equipa.

Neste sentido, Kratzer, Leenders e Engelen (2004) investigam o efeito da comunicação na *performance* criativa das equipas. Afirmam que é importante e positivo que a equipa comunique de forma homogênea com todos os membros, pois a troca de ideias e de informação é uma das bases fundamentais para a criatividade. Existe no entanto um limite a partir do qual o aumento da frequência de comunicação perturba os resultados criativos. A formação de subgrupos, e consequentemente a heterogeneidade de significados partilhados é outro fator prejudicial no desempenho criativo nos grupos.

Outra sugestão de investigação prende-se com o efeito do afeto como possível mediador no modelo que descreve, contemplando a natureza e conteúdo do *feedback*, as características de quem oferece e de quem recebe o *feedback*, e a criatividade. Finalmente, o autor refere a possível pertinência do *feedback* dado em diferentes fases do processo criativo (Zhou, 2008).

Já em 2013, Bakker e Xanthopoulou encontram uma relação positiva entre recursos organizacionais postos à disposição dos trabalhadores, como sejam o *feedback* e oportunidades de desenvolvimento, e a criatividade. Vemos então que a resposta a ideias, atos ou comportamentos criativos, o que os outros dizem ou como reagem, parece ter uma clara influência nos resultados criativos de um indivíduo. Quando consideramos as equipas próximas, que comunicam frequentemente, e apresentam alta interdependência, podemos considerar a importância de os seus elementos comunicarem de forma adequada a não bloquearem a sua criatividade.

1.6.7. Tarefas.

West (2002) refere a importância das características das próprias tarefas a desempenhar de forma a criar orientação para a tarefa ou motivação intrínseca para o desempenho das mesmas, no sentido de desenvolver a inovação nas equipas. As tarefas devem ser completas, consistir numa unidade em si mesmo, elicitarem exigências

variadas, conter oportunidades para interação social e para aprendizagem, serem realizadas com algum grau de autonomia, possibilidades de desenvolvimento da própria tarefa e conterem significado, contribuindo para os objetivos da organização ou mesmo da sociedade.

Em 1976, Oldham, Hackman e Pierce apresentaram uma tipologia parecida para que as tarefas no trabalho possam ser intrinsecamente recompensadoras. Para tal, deverão conter uma variedade de atividades e elicitarem diferentes competências, consistirem numa unidade de trabalho, apresentarem significado (ou impacto nos outros), poderem ser efetuadas em autonomia e oferecerem *feedback* de forma regular. Também para Johns e Saks (2001) as tarefas devem ser complexas, significativas, diversas e constituir uma unidade.

Hammond, Neff, Farr, Schwall, e Zhao (2011), numa meta análise que procura identificar fatores individuais, relativos às tarefas a desempenhar, e fatores contextuais que sejam determinantes para a inovação individual nas organizações, encontram os valores correlacionais mais altos quando se consideram as características das tarefas. Este tipo de preditor demonstra uma alta correlação com a inovação individual. As tarefas que elicitam maior criatividade e inovação são complexas (exigem variedade de capacidades e comportamentos), permitem autonomia e pressupõem uma expectativa de criatividade. Tarefas adequadas à criatividade são mais potenciadoras de resultados inovadores do que características de personalidade ou motivacionais, ou mesmo do que um ambiente apoiante, ou recursos apropriados.

1.6.8. Modelos adequados a equipas criativas e inovadoras.

As tarefas complexas que se apresentam nas organizações são frequentemente impossíveis para que um único indivíduo as desempenhe de forma adequada e eficaz. Assim os grupos de trabalho são utilizados de forma a possibilitarem a conclusão deste tipo de tarefas, devendo tornar-se grupos eficazes (de resultado aceitável para a organização, satisfazendo as necessidades dos seus membros e possibilitando a continuidade do trabalho conjunto). A melhor forma de atingir todos estes resultados podem ser as equipas autogeridas (Johns & Saks, 2001).

Equipas autogeridas são grupos de trabalho que efetuam tarefas desafiantes com o mínimo de supervisão. Para o sucesso destas equipas, Johns e Saks (2001) referem a importância da sua composição, do tipo de tarefas que devem desempenhar, e do suporte que devem auferir nesse desempenho. A equipa deve ser estável (com pouca rotatividade de membros) e coesa (muito atrativa para os seus membros, gerando uma descrição favorável), o mais pequena possível, com diversidade de perspetivas e competências, e com alto nível de perícia e conhecimento. Para que estas equipas possam de facto ser autogeridas, deverão possuir os recursos necessários para fazer frente aos desafios, sem necessitar recorrer a níveis hierárquicos superiores. O apoio adequado a estas equipas é muitas vezes o ponto de falha nas organizações que as adotam. Para que possam prosperar, estas equipas devem receber apoio de gestores que não receiam partilhar o poder com a equipa.

Tabela 10

Características das Equipas Auto-Geridas

	Caracterização
Liderança	Não controladora Partilhada Apoiante
Constituição	Estável Coesa Pequena Diversidade Alta competência
Tarefas	Desafiantes
Apoio organizacional	Recursos Autonomia

Anderson e West (1998) e West e Anderson (1996) apresentam um modelo de inovação em grupos de trabalho constituído por quatro dimensões: visão, segurança de participação, orientação para a tarefa e suporte à inovação. Para os autores, um clima que inclua estes fatores é preditivo de capacidade de inovação.

Este modelo define visão como uma motivação de ordem superior em direção a um resultado que o grupo valoriza. Os objetivos devem ser claros, de forma a permitirem

que os métodos de trabalho desenvolvidos sejam adequados ao que se pretende alcançar, e atingíveis, de forma a não desmotivarem a equipa. A visão deve ainda apresentar clareza (ser passível de compreensão), ser visionária (estar associada a um resultados que o grupo valoriza e com o qual se compromete) e ser partilhada (ser aceite pelos membros da equipa).

A segurança de participação prende-se com um ambiente onde as interações interpessoais não são ameaçadoras, mas de suporte e de aceitação, que motiva os elementos do grupo a envolverem-se na tomada de decisão.

A orientação para a tarefa relaciona-se com a procura da excelência (articulada com a visão e objetivos organizacionais), e um processo de trabalho que inclui cooperação, troca de ideias e monitorização intra-equipa, exploração de opiniões diferentes, avaliação de ideias, critérios claros quanto aos resultados pretendidos, reflexão sobre os resultados obtidos e formas de correção de erros e desvios.

O suporte à inovação, ou o apoio a novas ideias e formas de atuar, pode ter uma faceta formal (clarificada em documentos e políticas organizacionais, por exemplo) ou informal, mas o essencial é que incluam um apoio prático às tentativas de inovação que surjam, também a nível dos recursos necessários. Este apoio deve inclusive tornar claro que este é um comportamento desejado e esperado por parte dos elementos organizacionais que detém o poder.

Ancona e Bresman (2007) defendem um modelo de trabalho em equipa que acentua as novas exigências que são postas a esta forma de trabalho. Os autores afirmam que mesmo equipas tradicionalmente produtivas e competentes podem não obter bons resultados na atual conjuntura de crescente complexidade e competitividade, onde a inovação é chave. Assim, defendem três grandes princípios no trabalho em equipa para que estas prosperem e obtenham resultados, a nível da atividade e relações com o exterior, da forma de execução do trabalho e das fases a seguir. Colocam ênfase ainda nas estruturas de suporte necessárias e na importância de uma liderança distribuída.

O primeiro princípio prende-se com a necessidade de conhecer o ‘terreno’ externo à equipa – seja ainda interno à organização, seja a nível da concorrência e dos clientes. A equipa deve por isso entender bem todas as interdependências, pressões e influências que poderá sofrer do exterior (*scouting*). Esta grande atenção e ligação ao exterior

também permite um conhecimento atual do mercado, suas necessidades e novidades, e é uma forma de aprendizagem para a equipa. Por outro lado, deve haver um trabalho constante de criação de alianças e suporte para a equipa na organização (*ambassadorship*). A equipa não se deve esquecer de ‘olhar para fora’ e escutar ideias e opiniões externas, de forma a reposicionar-se, se preciso for.

A nível do funcionamento interno, é essencial que a equipa desenvolva uma cultura de segurança psicológica, onde todos sintam liberdade para propor soluções ou discordar de ideias. Esta cultura é conducente a uma grande partilha de informação entre todos os membros bem como a períodos de reflexão, onde a equipa pode examinar os seus pontos fortes e sensíveis, e decidir mudar de forma a se desenvolver, de uma forma transparente e participativa.

Finalmente o terceiro princípio prende-se com as fases de trabalho em cada projeto, que apesar de tipificadas devem ser flexíveis e adaptarem-se à realidade e ao momento. Geralmente os projetos começam numa fase exploratória, em que se desenvolvem ideias e apoios externos, evoluem para a fase de exploração, em que se inicia a implementação das ideias obtidas na primeira fase em protótipo, e finalmente chegam à fase de exportação, durante a qual a ideia ou projeto se dissemina para fora da equipa. O papel da equipa ao longo das fases é dinâmico, evoluindo de tarefas de procura de relações e apoio exterior, para tarefas de coordenação.

Tabela 11
As fases das Equipas X

	Fases		
	Exploratória	Exploração	Exportação
Tarefas	Descoberta: • Ver o mundo através de um novo olhar; inspirar-se; mapear o contexto, os assuntos, a tarefa, o cliente, a tecnologia, os indivíduos envolvidos. • Criar compreensão e possibilidades múltiplas. • Obter aval da gestão de topo.	Design: • Escolher uma opção e movimentar-se das ideias para a realidade. • Realizar um protótipo rápido e procurar as melhores práticas para suportar o produto, processo ou ideia.	Difusão: • criar entusiasmo por parte dos que irão implementar o trabalho da equipa na organização ou no mercado. • obter feedback da gestão de topo e do cliente sobre como a equipa correspondeu às expectativas.
Atividades chave da liderança	• Criar sentido. • Relacionar-se.	• Criar visão. • Inventar.	• Relacionar-se.
Atividades base das Equipas X	• <i>Scouting</i>. • <i>Ambassadorship</i>.	• <i>Ambassadorship</i>. • Coordenar tarefas.	• Coordenar tarefas. • <i>Ambassadorship</i>

Adaptado de Ancona & Bresman, 2007

O apoio da organização ao esforço colaborativo é também importante, pois geralmente o indivíduo não dispõe de total autonomia na decisão de alocação de recursos (incluindo tempo) ao projeto (Amabile, Nasco, Muller, Vojcik, Odomirok, Marsh, & Kramer, 2001).

1.6.9. Relações intergrupais e redes externas.

No mundo organizacional, um grupo raramente existe e trabalha sozinho. Assim, não só os processos intragrupo podem interferir na criatividade do mesmo, mas também as dinâmicas intergrupais. A estes temas acresce o facto de que por vezes um elemento de um grupo ou equipa pode pertencer a outro ou outros, que podem ter objetivos e necessidades diferentes. Assim a criatividade e a inovação organizacionais também devem levar em conta esta dinâmica intergrupar (Paulus, 2008).

Perry-Smith e Shalley, em 2003, focaram o seu estudo nas relações interpessoais e a forma como elas podem afetar a criatividade do indivíduo - a sua centralidade ou marginalidade no grupo e a sua rede social (Perry-Smith & Shalley, 2003 citados por Shalley & Zhou, 2008). A este propósito, já em 1997 Manfred Kets de Vries nos falava dos fatores essenciais para os grupos de elevado desempenho, dando como exemplo os pigmeus da floresta tropical húmida Africana. Essa tribo encontra-se em declínio e sob grave ameaça de sobrevivência. O autor alerta para o facto de, apesar do seu ótimo funcionamento interno, os pigmeus funcionam numa sociedade fechada para o exterior, o que ameaça a sua própria existência. Ancona e Bresman (2007) citam as redes e contatos externos às equipas de ótimo funcionamento (interno) como fator chave para a sua sobrevivência. A maior complexidade das organizações e da sua envolvente torna esta capacidade de comunicação e troca com o exterior cada vez mais essencial, não sendo já suficiente que a equipa funcione bem a nível interno. A sua capacidade para obter *feedback* do exterior e se adaptar às circunstâncias é hoje em dia o fator distintivo.

1.7 Organizações e Criatividade

No mundo organizacional de hoje, em constante mudança e imprevisibilidade, parece cada vez mais serem necessárias pessoas criativas, capazes e adaptadas a

funcionar nesse tipo de ambiente, tal como as definiu Maslow (2003). Serão precisamente essas que trarão as vantagens competitivas à organização, e em última análise, a sua sobrevivência (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005; Nonaka, 1991, citado por Oldham, 2006). Robinson (2001) acrescenta a esta necessidade a de desenvolver nos trabalhadores grandes capacidades de comunicação e de trabalho eficaz em equipa.

Mumford (2000 citado por Shalley & Zhou, 2008) dedicou-se a investigar que tipos de estratégias as organizações poderiam desenvolver a nível dos colaboradores, dos grupos de trabalho, organizacionais e ambientais que estariam associados a uma maior criatividade. Além da estratégia, também a estrutura, os sistemas de recompensa, o grau tecnológico, a cultura e os recursos disponíveis da organização, combinados através do processo criativo, podem ter como resultado final algo criativo (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

Elsback e Hargadon (2006 citados por Shalley & Zhou, 2008) referem o facto de atualmente a maioria dos profissionais estarem demasiado pressionados e sobrecarregados de trabalho para serem criativos, e que deveriam existir tempos de ociosidade que permitissem a ocorrência da criatividade.

Sendo que alguma pressão parece ter efeito positivo na expressão criativa (Oldham, 2006), o controle excessivo pode ser contraproducente, pelo que organizações controladoras e rígidas estarão a cercear a criatividade dos seus colaboradores (Alge et al., 2006). Assim as empresas melhor posicionadas para desenvolver colaboradores criativos serão as empresas que apoiem os seus esforços criativos e aumentem o seu *empowerment* (George & Zhou, 2002; Oldham, 2006; Alge et al., 2006).

Por outro lado, Muller, Välikangas e Merlyn (2005) listam a cultura de uma empresa como uma das pré-condições para a inovação, mostrando a sua importância no apoio ao funcionamento criativo das organizações (citados por Sarkar, 2010).

As organizações devem reconhecer a unicidade e diversidade dos seus elementos, como primeiro passo para o desenvolvimento de uma cultura criativa (Robinson, 2001).

Segundo Robinson (2001), para que as empresas possam usufruir de colaboradores criativos, estas devem por um lado incentivar e desenvolver a criatividade dos indivíduos, através de uma cultura que o faça de forma sustentada. Para

o autor, uma intervenção esporádica será sempre uma solução de futuro comprometido, e uma verdadeira resposta à necessidade criativa será sempre de cariz sistémico.

Dentro das características da cultura organizacional que promovem a criatividade dos seus elementos, Robinson (2001) destaca o suporte organizacional para a experimentação e para o assumir de um certo risco. Para o autor, é só assumindo que por vezes se irá falhar, que se poderá chegar a algo inovador.

Shalley, Gilson e Blum (2009) estudaram vários fatores associados à performance criativa – a necessidade de crescimento da pessoa, a complexidade da tarefa e um ambiente de trabalho apoiante da criatividade. Estes autores assinalam que a intensidade da necessidade de crescimento no trabalho que a pessoa sente contribui mais para a criatividade no trabalho que os fatores de personalidade, de motivação intrínseca e o estilo cognitivo.

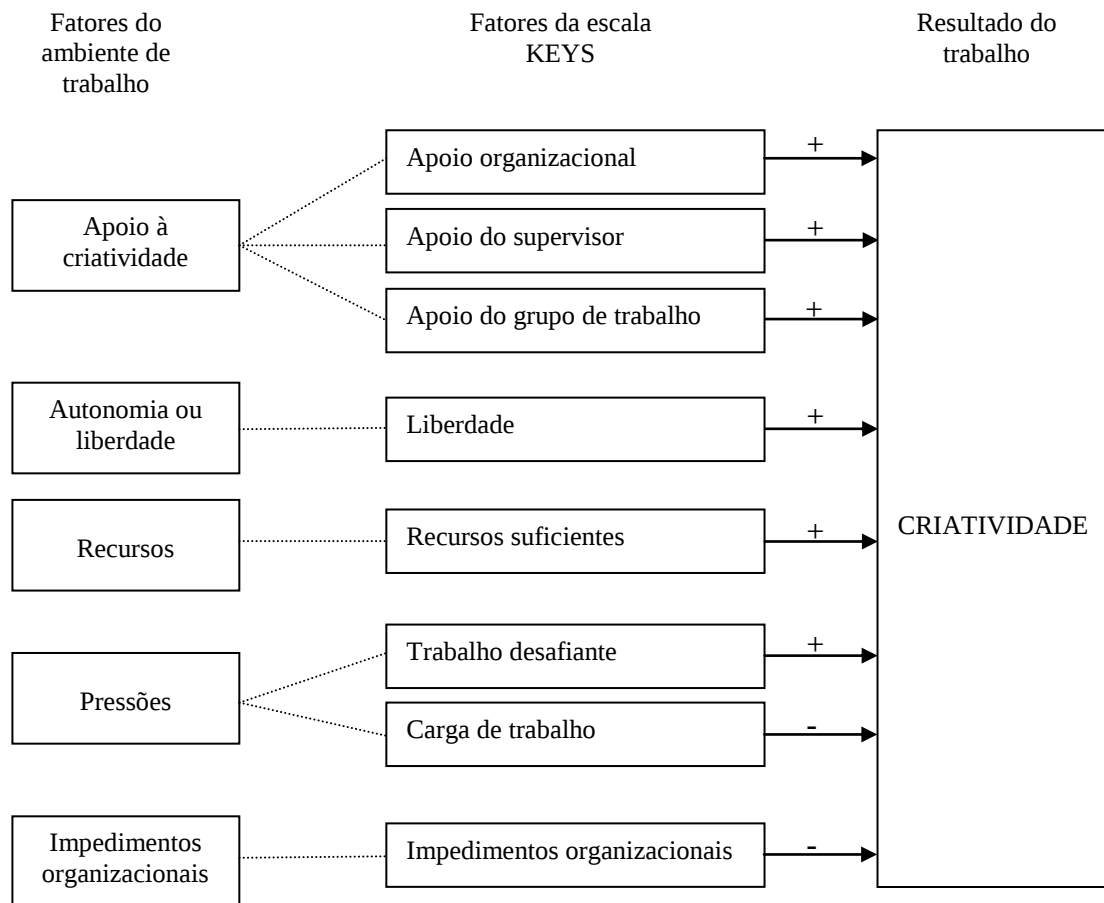
A associação desta necessidade com o ambiente de trabalho apoiante é moderada pela complexidade da tarefa a desempenhar. No entanto os dois primeiros fatores conseguem compensar em larga medida o papel da tarefa. Significa isto que se o colaborador procurar oportunidades de crescimento no trabalho, e o ambiente for a isso conducente, ele encontrará formas de expressar criatividade no trabalho – o que nos mostra a importância do ambiente apoiante para a criatividade.

A não promoção da criatividade poderá ser prejudicial às organizações, não só pela perda de uma vantagem competitiva, mas também devido ao facto de que um ambiente redutor da criatividade pode gerar nesta um efeito pernicioso, quando as capacidades criativas não abandonam a organização, mas ao invés, vira-se contra e mesma (Robinson, 2001).

West e Rushton (1989) estudam enfermeiros em formação, afirmam que um ambiente de alta novidade e baixa liberdade de atuação (independência de ação, criação de objetivos, organização do trabalho e escolha de contactos no decorrer do trabalho) mostra associação com baixa inovação no desempenho do papel do sujeito (tentativas de alteração de algum aspeto do trabalho). À medida que a perceção da liberdade de atuação aumenta, o mesmo acontece à inovação no papel desempenhado, e à satisfação no trabalho.

Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996) desenvolvem um modelo que permite identificar os vários fatores que facilitam ou dificultam o surgimento da

criatividade organizacional, segundo a percepção do trabalhador. Estes fatores incluem apoio à criatividade, autonomia, recursos, pressões e outros impedimentos organizacionais (estruturas formais, rígidas e conservadoras e ambientes de alto conflito e competitividade), e uma escala de medida destes fatores, a KEYS.



Adaptado de Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996)

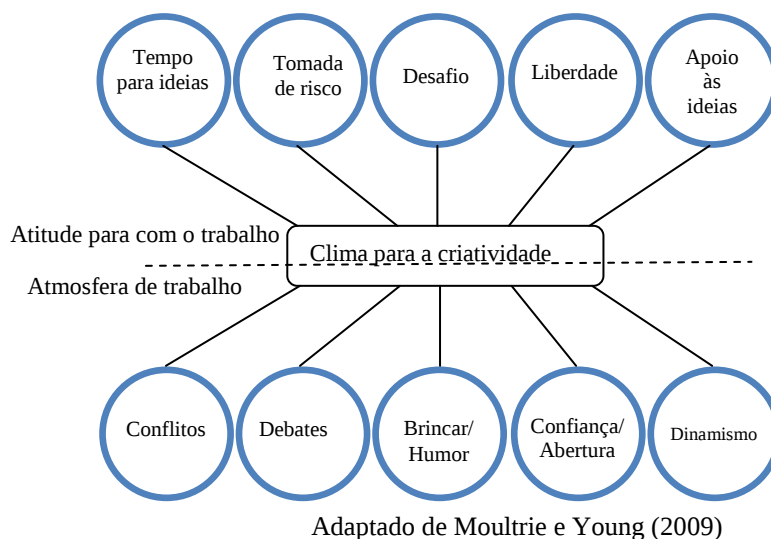
Figura 10. Modelo multifatorial de criatividade organizacional.

Num estudo posterior, Amabile (1997) refere que, embora todos estes fatores tenham impacto na criatividade, três deles mostram uma influência mais fraca: recursos, carga de trabalho e liberdade. Assim, os três tipos de apoio considerados no modelo, bem como um trabalho desafiante e os impedimentos organizacionais exercem a maior influência (nuns casos positiva, noutros negativa) na criatividade atingida.

O apoio da organização ao esforço colaborativo é também importante, pois geralmente o indivíduo não dispõe de total autonomia na decisão de alocação de

recursos (incluindo tempo) ao projeto (Amabile, Nasco, Muller, Vojcik, Odomirok, Marsh, & Kramer, 2001).

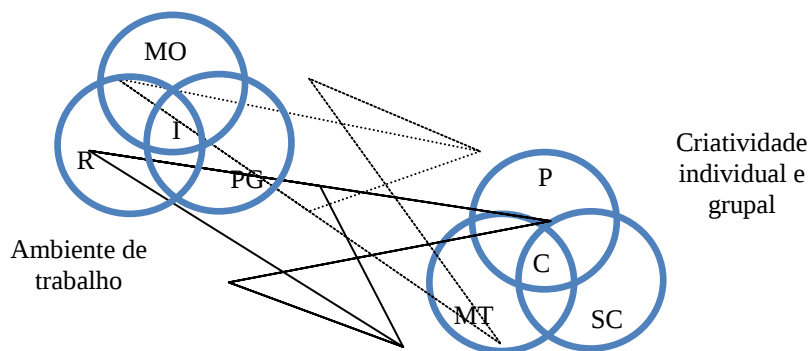
Moultrie e Young (2009) apresentam uma modificação do modelo de Ekvall (1996) que ilustra como o clima para a criatividade no trabalho depende de atitudes dos trabalhadores, e também do ambiente de trabalho que a organização pode oferecer, considerando que todos, à exceção dos conflitos, contribuem positivamente para o clima criativo.



Adaptado de Moultrie e Young (2009)

Figura 11. Modelo de clima para a criatividade.

Um outro modelo baseado no trabalho de Amabile (1996) ilustra a importância das organizações atentarem nos seus recursos e práticas, e de que forma elas interagem bidireccionalmente com a capacidade criativa de indivíduos e grupos de trabalho (Moultrie & Young, 2009). Segundo este modelo, podemos facilitar a criatividade individual e grupal através de *skills* para a criatividade e para a tarefa, e de motivação para o trabalho a desempenhar. Para implementar esta criatividade e torná-la inovação, há que ter a concordância da motivação, recursos e práticas de gestão organizacionais.



Legenda: I=Inovação; MO=Motivação Organizacional; R=Recursos; PG=Práticas de Gestão; C=Criatividade; P=Perícia; MT=Motivação para o Trabalho; SC=Skills para a Criatividade

Adaptado de Moultrie e Young (2009)

Figura 12. Modelo de interação entre ambiente de trabalho e criatividade.

Kwasniewska e Necka (2004) alertam-nos para as diferenças que podem existir numa mesma organização (polaca) na percepção de um clima criativo. Os gestores percebem um clima mais propício à criatividade que os restantes trabalhadores, de uma forma estatisticamente significativa. As mulheres têm em média uma percepção menos positiva sobre o clima para a criatividade no trabalho do que os homens, e as mulheres gestoras não percebem o clima de forma tão mais positiva que os homens gestores, face aos trabalhadores do mesmo género.

Nem sempre as mudanças introduzidas no ambiente organizacional são decididas tendo em vista o aumento da performance, ou da criatividade. Por vezes, outro tipo de exigências altera profundamente as condições da organização, afetando também a vivência dos trabalhadores, a sua performance e criatividade. Estudando uma empresa da Fortune 500 antes, durante e após um *downsizing*, Amabile e Conti (1999) descobrem que este processo afeta negativamente os resultados dos trabalhadores, e que mesmo após o processo finalizar, numa fase em que a produtividade retoma, a criatividade continua negativamente afetada. A relação entre o *downsizing* e a criatividade é mediada pelas condições negativas no ambiente organizacional.

Uma organização não será inovadora apenas por produzir uma ou várias inovações, por exemplo um produto novo. Para que assim seja considerada, deve haver uma estratégia subjacente, e um funcionamento adequado, coerente e transversal. Assim, numa organização inovadora os seus membros estão sistémica (com integração e

coerência) e sistematicamente (de forma ordenada e metódica) a renovar a organização, praticando inovação no seu dia-a-dia. Este tipo de organizações tem perfil bem definido: adota e apoia uma estratégia de inovação; funciona baseada em equipas; recompensa a criatividade e inovação dos seus colaboradores; é tolerante aos erros cometidos pelos colaboradores no desempenho das funções; propicia formação específica em criatividade; gere a cultura organizacional; cria novas oportunidades de modo proactivo (Ng, 2004, citado por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Ou seja, uma verdadeira organização inovadora é uma cujo funcionamento está congruente com o processo criativo, fornecendo recursos, incentivando a procura da criatividade de forma clara e institucional, reconhecendo a importância das equipas organizacionais e do apoio que estas necessitam para um trabalho criativo e inovador de qualidade. É uma organização que vive de forma criativa.

1.8. Cultura e criatividade

O ser humano habita naturalmente um complexo mundo cultural habitual, cheio de convenções e significados que adquiriu por aprendizagem (Monteiro, Caetano, Marques & Lourenço, 2006). Maslow (2003) e Rogers (1985), defendiam que para que o ser humano possa desenvolver a sua parte criativa, é importante que se permita libertar dessas suas regras culturais e convencionais, assim como da crítica e julgamento (quer do próprio quer dos outros). Estudos recentes parecem apontar a importância do alargamento do contacto com as diferentes realidades culturais de forma a promover a libertação do pensamento convencional (Leung et al., 2008).

A significação é algo que construímos através da nossa experiência sociocultural, pela nossa interação com as mensagens que fomos recebendo. Dessa forma, a multiculturalidade pode de facto criar dificuldades de comunicação, até que a convenção desconhecida seja percebida. Se a criatividade pode também passar pela capacidade de nos distanciarmos desses significados convencionais, podemos então perceber que tal como Maslow (2003) refere, os indivíduos criativos podem ter dificuldades em serem aceites e compreendidos, até à construção de um significado comum.

A expressão da criatividade ocorre sempre num determinado contexto cultural, e que este é um dos fatores a ter em conta quando se pretende estudar, compreender ou desenvolver a criatividade. Luthans define cultura como o ‘conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar a sua experiência e gerar comportamento social. Alerta o autor de que a cultura tem uma importante função, pois ao ser aprendida, facilita a comunicação (Luthans, 2005).

Um ambiente humanista é apontado como fulcral no desenvolvimento de Albert Einstein, que após um período de estudo numa escola alemã de tipo militar, perdeu a motivação e interesse em questões científicas, devido ao estilo coercivo de aprendizagem. A mudança para uma escola que valorizava a aprendizagem iniciada pelo aluno, um pensamento crítico e independente e um estilo de relação aluno-professor baseado numa informalidade e democracia esteve na base do seu trabalho sobre a Teoria da Relatividade (Amabile, 1996).

Amabile foi o primeiro autor a reconhecer fatores sociais e de ambiente relevantes para o estudo deste tema, e que estes não eram fatores que devessem ser considerados como variáveis que perturbam o estudo, mas sim como fatores que carecem de estudo e compreensão para que possamos aceder a uma profunda compreensão desta temática (Amabile, 1996).

Também para Sternberg e Lubart (1995, citados por Weisberg, 2006), o ambiente pode ser considerado um recurso no desenvolvimento da criatividade. Para outros autores, a criatividade e o ambiente estão de tal forma intrinsecamente relacionados, que se por um lado o ambiente é local de emergência da criatividade, é também transformado por ela (Csikszentmihalyi, 1996a; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Não podemos esquecer também o papel da cultura como crivo das ideias e dos atos criativos, pois é nesta que estes são avaliados, e onde se dá o reconhecimento da criatividade (Simonton, 1999; Shalley & Zhou, 2008; Sternberg & Lubart 1991, 1995 citado por Shalley & Zhou, 2008; Weisberg, 2006). Os fatores culturais podem influenciar e fomentar a criatividade, se a cultura for tal que valoriza a originalidade (Csikszentmihalyi & Getzels, 1971; Robinson, 2001).

Monteiro, Caetano, Marques e Lourenço (2006) referem o papel da cultura na construção de sentido pessoal para o indivíduo. É sempre dentro de uma determinada cultura que este vive e experiencia, e é dentro dela que o seu significado pessoal

emerge. A criatividade aparece assim tanto no berço da criatividade, como no papel de filtro, decidindo o que vive.

Kim (2010) apresenta vários estudos sobre criatividade em várias culturas, nomeadamente comparando culturas orientais (coreana e de Taiwan) e ocidentais (norte americana). A autora considera dois grandes tipos de criatividade, a adaptativa (*adaptive creative style*) e a inovadora (*innovative creative style*), diferenciando-as quanto à sua relação como paradigma corrente. Assim, o estilo adaptativo representa a ocorrência de criatividade dentro do paradigma atual, e o estilo inovador como desafiando o paradigma corrente.

Os seus resultados apontam para que este último tipo de criatividade seja mais independente da cultura do criativo, enquanto que o estilo adaptativo sofra a influência cultural subjacente à vida e ao trabalho do indivíduo. Kim encontrou também esta influência ao nível das forças criativas (*creative strengths*) que considerou: expressividade emocional (*emotional expressiveness*), articulação a contar histórias (*storytelling articulateness*), movimento ou ação (*movement or action*), expressividade de títulos (*expressiveness of titles*), síntese de figuras incompletas (*synthesis of incomplete figures*), síntese de linhas ou círculos (*synthesis of lines or circles*), visualização incomum (*unusual visualization*), visualização interna (*internal visualization*), extensão ou quebra de barreiras (*extending or breaking boundaries*), humor, riqueza de imaginário (*richness of imagery*), riqueza de cores do imaginário (*colorfulness of imagery*) e fantasia (Kim, 2010).

Mason, Beltramo e Paul (2004) estudaram vários aspetos pertinentes no desenvolvimento da criatividade organizacional (abertura e estabilidade) em dois países distintos, França e Grã-Bretanha. Os autores verificaram diferenças tanto em aspetos negativos como positivos. Este tipo de resultados levou Martin, Allwood e Hemlin (2004) a defender que não existe uma resposta única a esta questão, e que países diferentes podem necessitar de apostar em aspetos diversos, conforme a sua situação - enquanto que alguns poderão beneficiar de maior abertura e flexibilidade, outros necessitarão de maior estabilidade, de forma a permitir um foco na criatividade.

Johns e Saks (2001) referem que não devemos esperar que as práticas organizacionais que resultam numa determinada cultura possam ser imediatamente

transpostas para outras, e que os fatores culturais podem determinar alterações ao funcionamento organizacional, de forma a obter os melhores resultados.

A hipótese de convergência postula que existe uma certa tendência à homogeneidade entre organizações e culturas, apesar da subsistência de algumas diferenças. No entanto, os estudos de Child parecem indicar que ainda subsistem diferenças culturais. Uma explicação poderá advir da diferença de variáveis tidas em conta em cada estudo, o que nos conduz a um olhar diverso. Assim, quando atendemos principalmente a variáveis organizacionais, como a estrutura e a tecnologia, parece transparecer uma certa semelhança, de forma concordante com a hipótese de homogeneidade. No entanto, quando nos focamos em variáveis mais ligadas ao indivíduo, como as atitudes, crenças e comportamentos, aparecem-nos mais diferenças culturais (Child, 1981 citado por Wagner & Hollenbeck, 2009).

Esta globalização atual, apesar de aproximar as diferentes culturas em alguns aspetos, não parece anular todas as suas especificidades, tal como apontado pelos resultados obtidos por Hofstede. Este autor desenvolveu um estudo transnacional com 116 000 indivíduos de mais de 70 países diferentes (inicialmente utilizando apenas os 40 maiores), determinando assim 4 eixos ao longo dos quais podemos classificar uma determinada cultura (Hofstede, 1983, 1984). Mais tarde, foi acrescentada um quinto eixo ou dimensão, a orientação a curto/ longo prazo (Hofstede, 1994). Em 2010, Hofstede fala de uma sexta dimensão, indulgência-contenção (*indulgence-restrain*), relacionada com a forma de gratificação das necessidades humanas de divertimento, podendo ser de forma livre, ou sancionada através de leis e regulamentos (Hofstede, n.d.).

O primeiro destes eixos, evitamento da incerteza (*uncertainty avoidance*), refere-se ao modo como as pessoas lidam com a incerteza e a ambiguidade – de forma mais ou menos aceitante, ou tentando controlar todas as variáveis que podem concorrer para que a vida seja mais estável e previsível. Na sequência desta procura de segurança, a tendência pode ser de criar mais regras e leis, entendendo a não aderência a falhas humanas, e não à desadequação das mesmas. Visões diferentes na norma são preliminarmente rejeitadas e o risco e os conflitos são evitados a todo o custo.

O segundo eixo, masculinidade-feminilidade (*masculinity–femininity*) ilustra até que ponto uma sociedade privilegia valores como a independência, a ambição e o

esforço individual, a força física e a agressividade, e a estereotipia de papéis de gênero. Pelo contrário, numa cultura feminina, a igualdade de gêneros, uma atitude de ajuda e apoio ao outro, um cuidado com os menos afortunados e uma menor estereotipia a nível de papéis e ocupações são os valores dominantes. Por outro lado, Hofstede (1983) refere que numa sociedade feminina, o brilhantismo individual não é valorizado.

Individualismo-coletivismo (*individualism–collectivism*) é o quarto eixo, ou dimensão, considerado por Hofstede. Numa sociedade predominantemente individualista, a ênfase é dada à satisfação das necessidades individuais, e da persecução dos esforços pessoais. O sucesso é visto como o resultado do investimento e esforço de cada um. A importância da liberdade individual contribui para o fraco compromisso que as pessoas sentem em cada grupo onde se inserem, sendo mais fácil abandoná-lo. Já numa sociedade mais coletivista, o bem do grupo é a primeira consideração, e a importância da pertença ao grupo é elevada, contribuindo de forma elevada para a identidade do indivíduo.

A distância de poder (*power distance*) é o eixo ao longo do qual se distingue até que ponto uma cultura tolera diferenças de poder entre os seus membros. Quando a distância é pequena, a comunidade é pouco hierarquizada, os processos decisórios são altamente participados, e as diferenças de *status* pouco toleradas e os direitos não diferenciados por posição social, hierárquica ou outra. Em países com maior distância de poder, existe uma maior dependência da autoridade e supervisão das hierarquias superiores.

A quinta dimensão, orientação de curto prazo-longo prazo (*long term-short term orientation*), acrescentada posteriormente e para a qual não existem dados para Portugal, caracteriza o pensamento temporal de uma cultura. Quando predomina o curto prazo, o passado e as tradições são muito valorizadas, e os sucessos passados celebrados. As decisões são tomadas visando o benefício e o prazer a curto prazo, e o consumo imediato. Pelo contrário, quando predomina o longo prazo, as decisões são tomadas com cuidado pela preservação dos recursos, tolerando o erro na busca da melhoria de soluções, e mantendo uma visão do futuro a alcançar.

Apresentamos na Tabela 12 os valores aferidos para Portugal, bem como os países que obtiveram as pontuações mais extremas. Vemos então que a cultura portuguesa apresenta um valor de evitamento de incerteza de 104; uma pontuação de 31

em masculinidade-feminilidade, 27 no eixo individualismo–coletivismo e de 63 pontos para a distância de poder. Resumindo, Portugal apresenta um perfil de alto evitamento de incerteza, uma cultura de tipo mais feminino e coletivo, e uma distância de poder média/ alta.

Acreditamos que os resultados deste estudo, apesar de ter sido efetuado em 1980, e da crescente e cada vez mais rápida globalização se mantêm ainda válidos, pois a cultura de um país não é volátil a ponto de se alterar radicalmente em cerca de 30 anos. Mas tal como Luthans (2005), parece-nos pertinente a ideia de que possam estar a existir alterações no posicionamento dos países nestas dimensões.

Tabela 12

Comparação da Pontuação de Portugal no Modelo e Hofstede com Pontuações Extremas

Dimensão	Pontuação mínima		Pontuação de Portugal	Pontuação máxima	
	País	Pontuação		País	Pontuação
Evitamento de incerteza	Singapura	8	104	Grécia	112
Masculinidade–feminilidade	Suécia	5	31	Japão	95
Individualismo–coletivismo	Venezuela	12	27	USA	91
Distância de poder	Áustria	11	63	Rússia	95

Baseado nos resultados apresentados em Wagner & Hollenbeck, 2009.

O estudo de Hofstede produziu ainda vários mapas de pares de dimensões. Reproduzimos de seguida um desses mapas, conjugando o eixo individualismo e distância de poder. Segundo os resultados apresentados neste mapa, estas dimensões estão muitas vezes relacionadas, sendo que culturas mais coletivistas tendem a apresentar uma maior distância de poder, e vice-versa (Hofstede, 1983). Hofstede aponta ainda para o facto de que a maioria dos países individualistas é mais ricos – ainda que alguns países asiáticos mostrem a não-universalidade desta afirmação. Por outro lado, a tendência individualista ou coletivista pode ser um dado importante para a

recetividade do trabalho em equipa, processos de decisão e sistema de recompensas mais adequado a cada equipa ou organização (Hofstede, 1984, 1994).

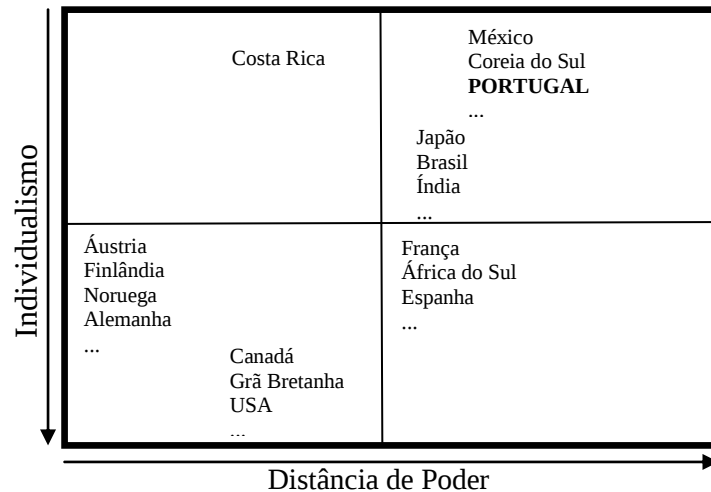


Figura 13. Posicionamento dos vários países em relação ao grau de Individualismo e de Distância de Poder (Adaptado de Hofstede, 1983).

Já a tendência para lidar bem com a incerteza e a pouca distância de poder entre as pessoas de um grupo ou organização pode ser crucial para a aceitação do risco, e consequentemente do erro, fatores muitas vezes na base da criatividade (Luthans, 2005).

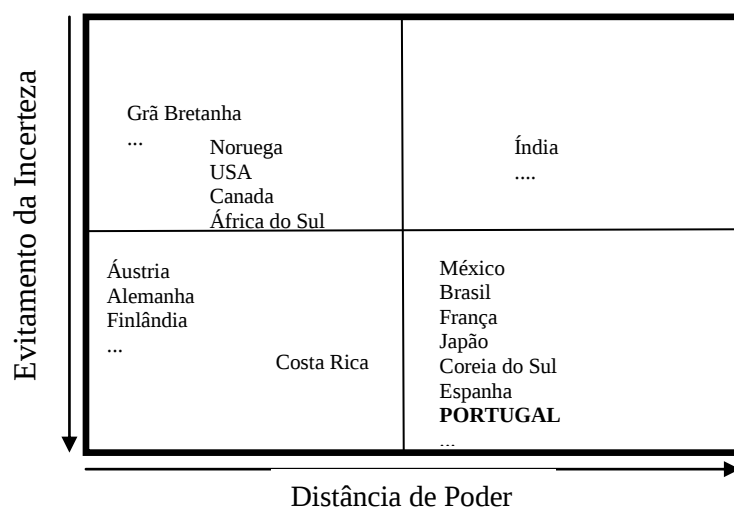


Figura 14. Posicionamento dos vários países em relação ao grau de Evitamento de Incerteza e de Distância de Poder (Adaptado de Hofstede, 1983).

Estas questões levam-nos de encontro ao sugerido por Fees (2011) e Hofstede (1984, 1991, 1994), alertando de que as boas práticas ou processos numa determinada área e cultura nem sempre podem ser transpostos com o mesmo sucesso para culturas diferentes, sem qualquer adaptação ou atenção à forma como os indivíduos as entendem e aceitam. Esta preocupação é válida também para os processos e modelos da criatividade.

Gostaríamos de ressaltar aqui que a importância de entender a prevalência de um tipo de cultura num determinado país não anula a diversidade inerente ao ser humano. A tipificação pode ser interessante em termos comparativos. No entanto, quando concebemos uma intervenção, é ainda mais pertinente entender qual a postura do(s) indivíduo(s) em causa, pois só assim conseguiremos maximizar os resultados (Johns & Saks, 2001; Luthans, 2005; Newstrom & Davis, 2002).

Os fatores culturais podem ainda revelar-se importantes quando falamos não de cultura do país, mas de cultura de uma organização ou profissão. A colaboração interdisciplinar, cada vez mais necessária no desenvolvimento de projetos criativos e inovadores, poderá trazer conflitos culturais numa equipa cujos membros provêm de diferentes organizações ou profissões (Amabile, Nasco, Muller, Vojcik, Odomirok, Marsh & Kramer, 2001; Hofstede, 1984, 1994).

Nakamura e Csikszentmihalyi (2001) apontam para a importância do campo social onde o indivíduo criativo vive. Para estes autores, a criatividade não é algo exclusivamente individual, é antes algo que nasce da interação entre o criativo, o seu domínio (o conjunto de conhecimento e práticas que o indivíduo trabalha) e o campo social onde este se move. Além disso, o conhecimento de um indivíduo assenta no trabalho de muitas contribuições passadas. Tal facto é também referido por Robinson (2001) como essencial para a criatividade que aparece muitas vezes através da face de um único indivíduo.

O campo social é o responsável pela resposta aos esforços do indivíduo, pois é este que os julga, recompensa, encoraja ou desencoraja. É este que de alguma forma determina a pertinência do problema, e a validade da solução. Um campo social mais ignorante do que o indivíduo criativo pode assim ser um entrave à inovação. O campo social também influencia a relação do indivíduo com o domínio. As mudanças no campo social podem ainda influenciar o próprio domínio.

Estes autores refletem assim a opinião de que algo apenas é criativo se for aceite e incorporado pela cultura, modificando-a. Existe assim um fator temporal que influencia a criatividade, pois esta depende parcialmente do incentivo, recursos e reconhecimento social existente num determinado local e tempo da História.

Capítulo 2: Experiências Ótimas

O trabalho criativo, e culturalmente impactante, não se confina a uma determinada área. Csikszentmihalyi (1996a) cita no seu trabalho profissões muito diversas, dentro da ciência das artes, das humanidades, dos negócios, etc. Não é portanto a área nem a atividade que determina ou limita a criatividade.

Por outro lado, o autor refere algo comum a todos os criativos que estudou - a paixão e o gosto pelo que fazem, a motivação altamente intrínseca que os criativos sentem em relação ao seu trabalho.

O trabalho, visto de forma tradicional, é algo que não é agradável em si mesmo, e que por isso deve ser retribuído de maneira extrinsecamente recompensadora (salário, prémios de produtividade, tempo de férias). Por outro lado, procuram-se trabalhadores que se adaptem o melhor possível ao seu posto, às suas funções. Esta visão tradicional faz com que as consequentes avaliações de desempenho e planos de formação acabem por se centrar nos pontos menos desenvolvidos do colaborador, nas suas dificuldades, e portanto não nas suas aptidões naturais nem naquilo que faz já de forma competente. Amherdt (2005) defende antes que é mais fácil adaptar o posto de trabalho às características do trabalhador, apostando nos seus pontos fortes, e que o desempenho do trabalho deveria ser também fonte de satisfação intrínseca para o trabalhador.

O trabalho pode assim tanto contribuir para a saúde emocional e desenvolvimento pessoal do trabalhador como para o desenvolvimento económico de uma organização, ou ser um fardo e fonte de conflitos pessoais, grupais, familiares e organizacionais, com a consequente desestabilização emocional, familiar e social.

2.1. A Experiência Humana Vista de Forma Holística

Tradicionalmente também, as emoções têm sido vistas como prejudiciais ao desempenho racional e efetivo no trabalho, sugerindo-se uma postura profissional que deve ser fria e sem forte ligação emocional entre as pessoas. No entanto, o funcionamento saudável e pleno da pessoa engloba uma combinação da esfera racional e emocional, e tal deve ser tido em conta pelos gestores e demais atores organizacionais (Amherdt, 2005).

Ao apostarmos nas competências e aptidões do trabalhador, de uma forma positiva e não punitiva, e ao assegurarmos um lugar natural para o surgimento das emoções no trabalho, podemos criar condições para que o desempenho profissional possa ser potenciado, especialmente pelas próprias emoções (Amherdt, 2005).

A mudança de foco inicial da Psicologia, na doença e no comportamento, para o desenvolvimento do potencial humano (incluindo a sua experiencição), considerando o ser humano de forma holística, foi trazida pela Psicologia Humanista. Esta nova forma de entender o estudo científico da pessoa permitiu que novos temas de estudo surgissem, como o estudo das experiências ótimas (Privette, 1983).

2.2. A Experiência de Pico (*peak experience*)

Uma destas experiências ótimas é a experiência de pico, ou culminante (*peak experience*). Neste tipo de experiência a pessoa sente uma felicidade e significado profundos, a um nível completamente distinto e muito mais elevado relativamente ao seu funcionamento e experiência do dia-a-dia. São experiências positivas maravilhosas, e podem ocorrer em vários domínios, durante o ato criativo ou estético, durante a experiência de amante ou mística (Maslow, 1987; Privette, 1983). Não está necessariamente associado ao desempenho de uma atividade. Para Maslow (1987), este tipo de experiências podem ser uma forma de auto-atualização, e por isso de desenvolvimento pessoal, na sua conceção mais abrangente.

2.3. O Desempenho de Pico (*peak performance*)

O desempenho de pico, ou desempenho culminante, é um funcionamento exceccionalmente elevado face ao usual para um determinado indivíduo. Não está associado a nenhum tipo de atividade, mas revela-se num resultado atípico e de alguma forma melhor do que o normal. Ocorre por isso no exercício de uma atividade, seja ela artística, desportiva, intelectual, relacional ou outra. Nestas experiências a pessoa utiliza de forma elevada o seu potencial, descobrindo acesso ao seu poder. Não existe perda de autoconsciência, mas antes um apurado sentido do *self* e do objeto de atenção (Privette,

1983). No momento exato em que ocorre a perfeita conjugação do funcionamento mental e físico para o resultado de uma atividade, ocorre o desempenho de pico (Privette, 2001). Esta concentração tão intensa no próprio self e na tarefa em mãos leva a que o indivíduo em causa esteja pouco disposto a interação (Privette & Landsman, 1983).

Privette e Landsman (1983) analisam a estrutura do desempenho de pico com medidas qualitativas e quantitativas num estudo com 90 participantes, identificando os autores quatro dimensões subjacentes a este construto: foco claro, envolvimento intenso, intenção e expressão espontânea de poder. O foco claro é algo que não ocorre no funcionamento habitual (ou modal) do sujeito. Tanto o objeto com que este está em relação é claramente mantido na sua percepção e cognição, como existe um sentido identidade muito claro. A tarefa que desempenha está tão perto da sua motivação intrínseca, que o executor se envolve intensamente com ela. Estes dois fatores são exclusivos do desempenho ótimo. A intenção e a espontaneidade são partilhadas com as experiências modais.

Os participantes deste estudo desvalorizaram o envolvimento psicológico com outros para a obtenção do seu desempenho superior. No funcionamento modal, a atenção aos outros relaciona-se com um sentido de clareza e segurança, o que não acontece no desempenho ótimo.

2.4. O Fluxo (*flow*): Máxima Adequação Entre Tarefa e Indivíduo

Csikszentmihalyi (1996a) descreve o fluxo como uma experiência de intenso prazer durante uma atividade recompensadora em si mesma, ou autotélica. As pessoas procuram executar este tipo de atividades pois estas são imediatamente recompensadoras. A motivação para estas é assim intrínseca.

As atividades com potencial de gerar fluxo são muito diversas. Podem ser muito simples e de fácil execução (como mascar pastilha), ou bastante complexas (como dançar ou jogar xadrez), e podem ocorrer em qualquer nível de perícia da pessoa. O que se verifica neste caso é uma completa adequação dos *skills* da pessoa ao desafio (tarefa) apresentada, gerando um profundo prazer e divertimento (Csikszentmihalyi, 1996a).

Estas experiências ótimas são subjetivas, embora possam ter impacto objetivo na vida das pessoas, por exemplo melhorando a sua performance.

Através da ocorrência do fluxo, o trabalho transforma-se de uma obrigação limitativa e dura, numa atividade geradora de prazer e motivadora por si própria. Não são precisos incentivos nem recompensas externos para o indivíduo a levar a cabo. Esta forma de trabalho é um estado que pode ser interessante quer para os colaboradores de uma organização, quer para a própria, combinando prazer e o desempenho na mesma atividade (Amherdt, 2005).

O trabalho pode então constituir uma experiência recompensadora em si mesma, independentemente de qual ele seja, levando os trabalhadores a altos graus de concentração, prazer e motivação intrínseca. A ocorrência deste tipo de experiências é mais frequente no trabalho (47% a 64%) do que no lazer (20%), pois é durante o primeiro que as atividades são geralmente mais desafiantes. No entanto, o trabalho é geralmente menos valorizado na obtenção de satisfação e prazer do que as atividades que perseguimos nos tempos livres. As razões podem ter origens várias: conotações negativas sobre o trabalho, construídas socialmente; estruturas de personalidade que poderão não procurar o desafio e superação; o menor grau de interação social durante o trabalho; uma menor estruturação da energia psíquica durante as atividades de lazer; o hábito de atividades mais passivas durante o tempo de lazer (como assistir programas de televisão). No entanto é precisamente durante a execução do trabalho que as oportunidades para uma maior prazer na atividade estão presentes (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989).

Csikszentmihalyi (1996a) refere as características que a atividade deve apresentar para que ocorra a experiência de fluxo:

1. Existência de objetivos claros, a cada passo – a atividade não tem exigências contraditórias, e a sua finalidade é clara.
2. Existe *feedback* imediato a cada ação – sabemos a cada passo executado a correção do mesmo.
3. Equilíbrio entre o desafio e os *skills* – a atividade é efetuada no pequeno intervalo entre a ansiedade de um desafio demasiado exigente, e o aborrecimento de uma atividade demasiado fácil.

4. Fusão entre a consciência e a ação – existe uma concentração e foco totais no que estamos a fazer, o que permite a tal resposta em sintonia com o desafio. A clareza de objetivos e o *feedback* constante são os facilitadores desta fusão.
5. Exclusão de distrações – a concentração na tarefa e no instante presente é tão intensa que nos permite excluir as preocupações com tudo o resto.
6. Ausência de medo de falhar – estamos tão completamente envolvidos com o que fazemos, e de uma forma tão adequada, que não surge a preocupação de falhar.
7. Perca de autoconsciência – a envolvimento total na tarefa elimina a preocupação com a defesa da nossa imagem aos olhos dos outros. Apesar disso, após a ocorrência do fluxo, o autoconceito sai reforçado, pois reconhecemos a superação de um desafio difícil.
8. Transformação do tempo – a passagem do tempo parece de alguma forma alterada. Pode parecer que o tempo decorreu de forma muito rápida, quase instantânea, ou de forma mais lenta que o habitual. A percepção pessoal do tempo parece desfasada da indicada pela medida objetiva do relógio.
9. Experiência autotélica – a experiência é prazerosa e recompensadora em si mesma, e o indivíduo deseja executá-la, independentemente das recompensas externas de dela poderão advir.

Csikszentmihalyi (1996a) refere-nos que nas atividades mais prazerosas, e conducentes ao fluxo, os participantes reportam um sentimento de descoberta, que é certamente algo presente no trabalho criativo. Por outro lado, quanto mais criativo for o problema em que os indivíduos trabalham, menos claro parece ser o objetivo a atingir, sendo esta uma das condições para a ocorrência do fluxo. Parece no entanto que os criativos possuem ou desenvolvem alguma forma de percepção do que fazer.

Muitas vezes o *feedback* durante o trabalho criativo parece ser auto *feedback* – muitos criativos internalizam as regras e os critérios do domínio, da sua área de trabalho, e do campo, da sociedade à sua volta. Desta forma podem dar *feedback* de qualidade a si próprios. Assim conseguem descartar ideias más ou desadequadas, que não irão desembocar em realizações de qualidade (Csikszentmihalyi, 1996a).

O fluxo não ocorre em atividades demasiado fáceis para o executor. Elas requerem um certo grau de dificuldade e importância, e normalmente os criativos devem suportar uma primeira fase de árduo esforço antes de chegar ao ponto onde começa o fluxo, esse movimento sem esforço pela tarefa. A partir daí, o envolvimento é total e sobrevém um sentido de estar a fazer exatamente a coisa certa da forma certa, uma certa beleza na sua ocorrência. O prazer destes momentos ultrapassa qualquer recompensa extrínseca, e prolonga-se na atividade, e não apenas num final de sucesso. É o prazer da descoberta, do encontro da Beleza e da Verdade (Csikszentmihalyi, 1996a).

Utilizando uma amostra de não especialistas, constituída por adultos mais velhos, cujas idades variavam entre 60 a 94 anos, e com uma média de 15.5 anos de educação, Payne, Jackson, Noh e Stine-Morrow (2011) investigam a relação entre o grau de fluxo e o desafio cognitivo proposto. Encontram que no caso dos adultos com maior fluidez cognitiva, um maior desafio estava associado a um maior grau de fluxo. Esta relação apresenta-se inversa para os adultos com menor capacidade cognitiva. Estes resultados reforçam a importância do equilíbrio entre o desafio e as capacidades do indivíduo executor, para que o fluxo possa surgir. A experiência de fluxo não depende assim das características da atividade nem das características individuais, mas da boa adequação entre ambas.

É importante para que estas experiências possam ocorrer, que exista tempo para uma concentração intensa. Assim, muitas vezes o indivíduo sente necessidade de se isolar no seu trabalho, e muitos agradecem o esforço dos seus companheiros (especialmente referidas as esposas) por proporcionarem condições para que se possam concentrar completa e intensamente no seu trabalho. Durante o fluxo, não podemos dizer que sentimos felicidade. Tudo o resto está excluído da consciência. No entanto, após o mesmo, sobrevém um sentimento de felicidade, de bem-estar ou satisfação. Se a atividade que conduziu ao fluxo é complexa, e nos leva a novos desafios e ao crescimento pessoal e cultural, então podemos supor que quanto mais fluxo obtivermos nas nossas vidas, mais felicidade teremos, a longo prazo (Csikszentmihalyi, 1996a).

O fluxo ocorre em atividade seja de que tipo for (Amherdt, 2005; Bakker, 2005; Csikszentmihalyi, 1996a; Llorens, Salanova & Rodríguez, 2012; Snyder & Lopez,

2007), e tem sido estudado em várias áreas: no desporto (Harmison, 2006), na relação conjugal (Graham, 2008), em situações de combate (Harari, 2008), na gestão (Covey, 2003; Garfield, 1992), em atividades de utilização da Web (Chen, Wigand & Niland, 1999) e em vários contextos laborais (Bakker, 2008; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Demerouti, 2006; Eisenberg, Jones, Stinglhamber, Shanock & Randall, 2005; Laneiro, 2011; Llorens, Salanova & Rodríguez, 2012; Nielsen & Cleal, 2010; Salanova, Bakker & Llorens, 2006).

Subjacente ao estudo do conceito de fluxo, está o da sua medição. Sendo uma experiência imediata e subjetiva, torna-se difícil a ela aceder, de forma externa e objetiva (Bakker, 2005; Jackson & Marsh, 1996; Laneiro, 2011; Llorens, Salanova & Rodríguez, 2012; Nielsen & Cleal, 2010). Para este fim têm sido utilizadas várias metodologias, quer qualitativas, com entrevistas em profundidade (Csikszentmihalyi, 1996a), quer quantitativas, através da aplicação de questionários, escalas e ESM (*Experience Sampling Method*), pedido a intervalos frequentes uma pontuação do grau de experiencição de fluxo que o indivíduo vive no momento (Bakker, 2005; Jackson & Marsh, 1996; Laneiro, 2011; Llorens, Salanova & Rodríguez, 2012; Nielsen & Cleal, 2010). Jackson e Marsh (1996) defendem a importância de combinar diversas metodologias no acesso a este tipo de experiências, difíceis de definir e de natureza holística.

2.5. Definições e Estrutura do Fluxo

Csikszentmihalyi (1996a) propõe uma estrutura de nove dimensões: objetivos claros, feedback imediato, equilíbrio entre desafio e competência, fusão entre consciência e ação, ausência de distrações, ausência de medo de falhar e perda de autoconsciência, transformação do tempo e experiência autotélica. Nesta constituição da experiência de fluxo, o autor funde a própria ocorrência do fluxo com algumas condições que a potenciam, mas que se podem distinguir (Llorens, Salanova e Rodríguez, 2012).

Bakker (2005) e Demerouti (2006) definem fluxo no trabalho como uma experiência de pico de curta duração, e que apresenta em si três características

distintivas desta experiência, ou dimensões: absorção (*absorption*), prazer no trabalho (*work enjoyment*) e motivação intrínseca para o tarefa (*intrinsic work motivation*).

Nielsen e Cleal (2010) definem fluxo como um estado de consciência durante a execução de uma atividade, em que a pessoa que o executa sente um prazer intenso e está totalmente absorvida pela ação.

Para Ghani e Deshpande (1994) a experiência de fluxo apresenta duas dimensões, nomeadamente a concentração total e o prazer retirados da atividade em curso.

Llorens, Salanova e Rodríguez (2012) estudam a questão da dimensionalidade do fluxo. Num estudo com uma amostra de 957 empregados de duas áreas de atividade (professores e assentadores de tijolos) foram testados quatro modelos da experiência de fluxo, considerando três, duas e uma dimensões. O modelo de três dimensões considera absorção, prazer e motivação intrínseca. O modelo de duas dimensões distribui todos os itens considerados por dois fatores, absorção e prazer, e o modelo de uma dimensão aglutina todos os itens num único fator geral. Os autores concluem que o modelo com duas dimensões é o que mais se adequa aos dados dos dois grupos amostrais considerados.

Para Mainemelis (2001, 2002) o fluxo no trabalho apresenta um modelo constituído por quatro dimensões: imersão (*immersion*), distorção do tempo (*time distortion*), sentido de mestria (*sense of mastery*) e sentido de transcendência (*sense of transcendence*). Notamos que a imersão e o sentido de mestria estão mais relacionados com o executar da tarefa, e que o sentido de transcendência se prende mais com a experiência de pico já referida.

Payne, Jackson, Noh e Stine-Morrow (2011) testam a estrutura de uma escala de fluxo através de análise confirmatória, considerando uma composição em nove dimensões, segundo o trabalho de Csikszentmihalyi. Consideram em alternativa que esse construto pode ser igualmente acedido através de um construto global, de ordem superior, em linha com a sugestão de Jackson & Marsh (1996). Ambos os modelos obtêm valores estatísticos satisfatórios.

Partindo da dimensionalidade considerada por Csikszentmihalyi (1996a), Laneiro (2011) testa quatro diferentes modelos, através de uma análise fatorial confirmatória: o primeiro que considera que o fluxo é um constructo unidimensional, o

segundo que considera que o fluxo é constituído por nove fatores de primeira ordem e um fator de ordem superior, outro modelo que considera nove dimensões independentes, e um último em que existem nove dimensões interdependentes. O autor utilizou duas amostras, a primeira de 635 participantes e outra de 104, englobando uma variedade de profissões e de áreas geográficas do continente Português. Em ambos os casos, o modelo mais ajustado foi o de nove dimensões interdependentes, o que suporta a teoria base, segundo a qual o fluxo é constituído por nove dimensões, que apesar de distintas se correlacionam.

Quando aplicada a análise fatorial exploratória, não partindo de nenhum modelo estrutural, Laneiro (2011) encontra três fatores, que denomina Desempenho ótimo (*peak performance*), Experiência autotélica (*peak experience*) e Transformação do tempo. Estes resultados, embora diversos dos obtidos na sua análise fatorial confirmatória, apresentam também suporte na teoria do fluxo e das experiências ótimas, que distinguem a experiência de pico, totalmente subjetiva e que não depende da relação do sujeito com nenhuma atividade, e o desempenho de pico, centrado na execução de uma tarefa, e que leva o indivíduo a um novo patamar de competência.

Por outro lado, o fator temporal destaca-se como independente do tipo de experiência. Esta dimensão, proposta por Csikszentmihalyi, representa uma diferente noção do tempo durante a experiência de fluxo, relativamente ao funcionamento mais comum. Esta diferença pode revelar-se numa perceção de tempo acelerado, lentificado ou em que a pessoa não tem noção da passagem do tempo, estando focalizada apenas no desempenho da tarefa em mãos.

A ideia de perda de noção do tempo pode em alguns casos ser delicada, quando falamos em algumas tarefas, que dependem da execução em tempo mínimo para serem realizadas com sucesso. Tal é o caso da realidade organizacional. Por um lado, existem prazos a respeitar, dentro da organização, entre departamentos, para com fornecedores, e sobretudo para com os clientes. Por outro, a interdependência das equipas significa que o desempenho de um elemento terá necessariamente repercussões no trabalho final da equipa.

Assim, se a abstração do tempo significar que a pessoa deixa de ter a noção do tempo que têm para terminar a tarefa, este fator pode criar um problema. Por outro lado, a equipa pode dar um *feedback* precioso quanto ao andamento da execução da tarefa. E

de facto, um *feedback* regular, se não constante, é uma das características da experiência de fluxo. Existem atividades durante as quais ocorre fluxo, em que é reportado uma percepção do tempo ainda mais apurada, como por exemplo nas provas de *sprint*. Por isso, esta noção diferente do tempo pode revelar-se numa ausência de noção do tempo, ou pelo contrário numa noção de domínio da passagem de cada segundo.

Mainemelis (2001, 2002) dedicou-se à experiência de ausência de tempo (*timelessness*) na ocorrência da criatividade e do fluxo no trabalho, e das condições contextuais conducentes a esse tipo de vivência. O autor defende um modelo para este tipo de experiência constituído por quatro dimensões, Imersão (*immersion*), Distorção do tempo (*time distortion*), Sentido de mestria (*sense of mastery*) e Sentido de transcendência (*sense of transcendence*). Como fatores precursores da ausência de tempo o autor encontra a motivação intrínseca, a autonomia e o significado do trabalho, e como fatores inibidores uma extrema pressão e distratores no trabalho.

Para este autor, a dimensão do tempo é relevante, seja qual for o nível de estudo sobre a criatividade – individual, de produtos, processos, ambientes, ou domínios e culturas, e seja qual for o tipo de temporalidade envolvida – cíclica, linear ou de ausência da mesma.

A abordagem cíclica enfatiza os aspetos repetitivos, que se podem prever, os ciclos conhecidos. A abordagem linear enfatiza a ideia de que nada se repete, e de que cada momento é único. Estas são construções sociais, e apesar de aparentemente opostas, coexistem no nosso dia a dia. A ausência de temporalidade é uma experiência que apenas ocorre em circunstâncias especiais, em que nos sentimos completamente concentrados e imersos numa atividade ou momento, perdendo a consciência de si enquanto indivíduo. Pode ocorrer durante atividades para as quais apresentamos um alto nível de motivação intrínseca, um nível ótimo de desafio ou também na utilização de drogas alucinogénias, e em experiências místicas.

As abordagens sócio-temporais são essenciais para a construção da percepção de nós próprios, moldam os objetivos que perseguimos e a nossa forma de viver. Permitem organizar a compreensão de processos e estruturas, e distinguir momentos únicos, a evolução pessoal, social ou de um domínio. A experiência de ausência do tempo está no âmago do processo criativo, durante a qual o indivíduo expande a sua consciência e

atualiza o seu potencial. Quando a imersão no processo criativo é intensa, ocorre a experiência de fluxo (Mainemelis, 2002).

Os resultados de Mainemelis e Laneiro parecem reforçar-se, pois como já anteriormente referido, os fatores Imersão e Sentido de mestria relacionam-se com o Desempenho ótimo; o fator Sentido de transcendência parece corresponder à Experiência autotélica, e o fator temporal apresenta-se distinto de todos os outros.

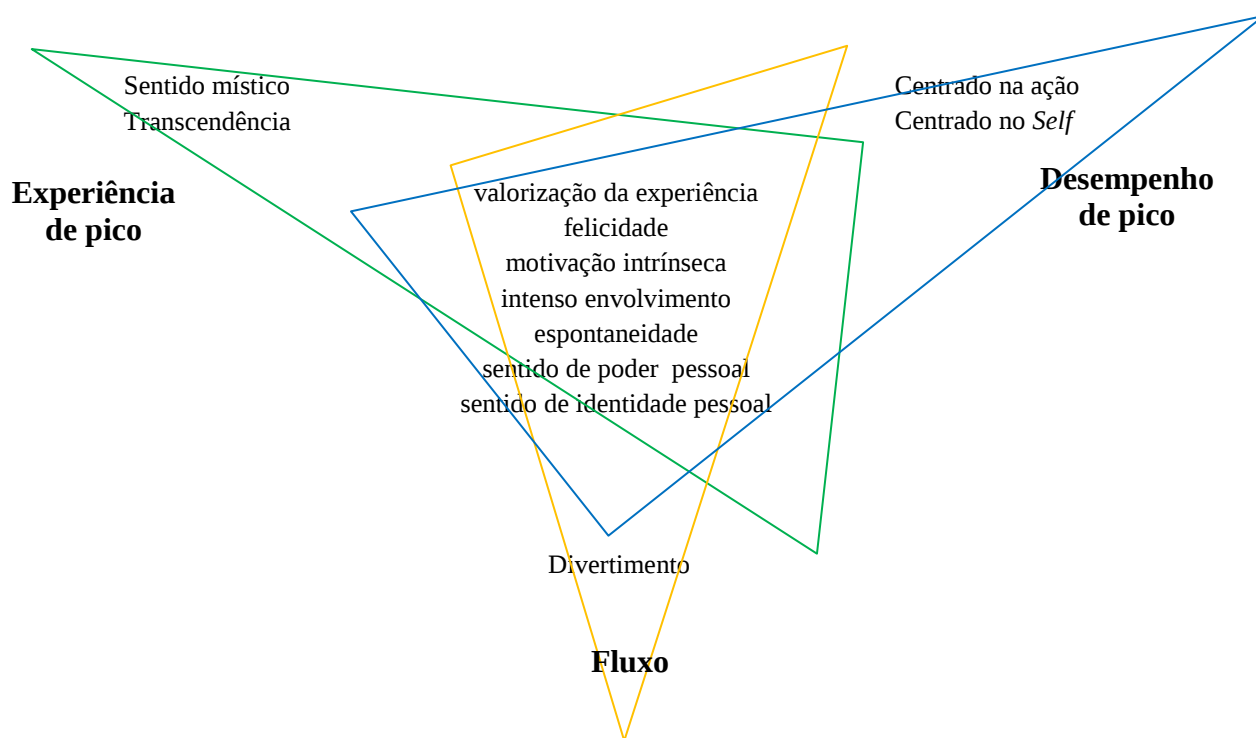
Tabela 13

Definições e Estruturas da Experiência de Fluxo

Autor	Definição	Estrutura
Csikszentmihalyi (1996a)		Nove dimensões: objetivos claros, feedback imediato, equilíbrio entre desafio e competência, fusão entre consciência e ação, ausência de distrações, ausência de medo de falhar e perca de autoconsciência, transformação do tempo e experiência autotélica
Bakker (2005)	experiência de pico de curta duração, com altos níveis de absorção, prazer e motivação intrínseca	Três dimensões: absorção (<i>absorption</i>), prazer no trabalho (<i>work enjoyment</i>) e motivação intrínseca para o tarefa (<i>intrinsic work motivation</i>).
Nielsen e Cleal (2010)	estado de consciência durante a execução de uma atividade, em que a pessoa que o executa sente um prazer intenso e está totalmente absorvida pela ação	Duas dimensões: absorção ou concentração total, intenso prazer
Ghani e Deshpande (1994)		Duas dimensões: concentração total e prazer na atividade
Llorens, Salanova e Rodríguez (2012)		Duas dimensões: concentração total e prazer na atividade
Laneiro (2011) (através de Análise Fatorial Confirmatória)		Nove dimensões: objetivos claros, feedback imediato, equilíbrio entre desafio e competência, fusão entre consciência e ação, ausência de distrações, ausência de medo de falhar e perca de autoconsciência, transformação do tempo e experiência autotélica
Laneiro (2011) (através de Análise Fatorial Exploratória)		Três fatores: Desempenho ótimo (<i>peak performance</i>), Experiência autotélica (<i>peak experience</i>) e Transformação do tempo.
Payne, Jackson, Noh e Stine-Morrow (2011)		Suporte tanto para nove dimensões como para uma dimensão global de ordem superior.

Vemos assim como a própria estrutura do fluxo pode ser entendida de forma diversa. Sendo um tipo de experiência imediata, holística e subjetiva, e podendo ocorrer em domínios com exigências tão diferentes como a escrita, a investigação científica, a produção artística, as relações humanas ou a culinária, os estudos empíricos poderão ainda ter mais a revelar, tanto sobre a sua dimensionalidade, como sobre a relação e a importância de cada dimensão em diferentes domínios.

Estes três tipos de experiência, o Desempenho de pico, a Experiência de pico e o Fluxo partilham algumas características, mas apresentam também diferenças entre si. As semelhanças notam-se ao nível da valorização da própria experiência pelo indivíduo, na felicidade que dela obtém, na sua motivação intrínseca, no intenso envolvimento que esta gera, na espontaneidade sentida e no sentido de poder e de identidade pessoal. Enquanto que a Experiência de pico tem um caráter místico e transcendente, o Desempenho de pico é centrado na ação e no *self*. O fluxo é divertimento (Privette, 1983).



Adaptado de Privette (1983).

Figura 15. Comparativo de características do Desempenho de pico, da Experiência de pico e do Fluxo.

Privette (1983) nota também as diferenças motivacionais e de prazer nestes três tipos de experiência, sendo que a motivação intrínseca apresenta um papel crucial para a Desempenho de pico e para o Fluxo. O prazer, divertimento e felicidade revelam-se no Fluxo e na Experiência de pico. Notamos que as experiências que dependem da motivação intrínseca se prendem com uma atividade ou tarefa.

Tabela 14

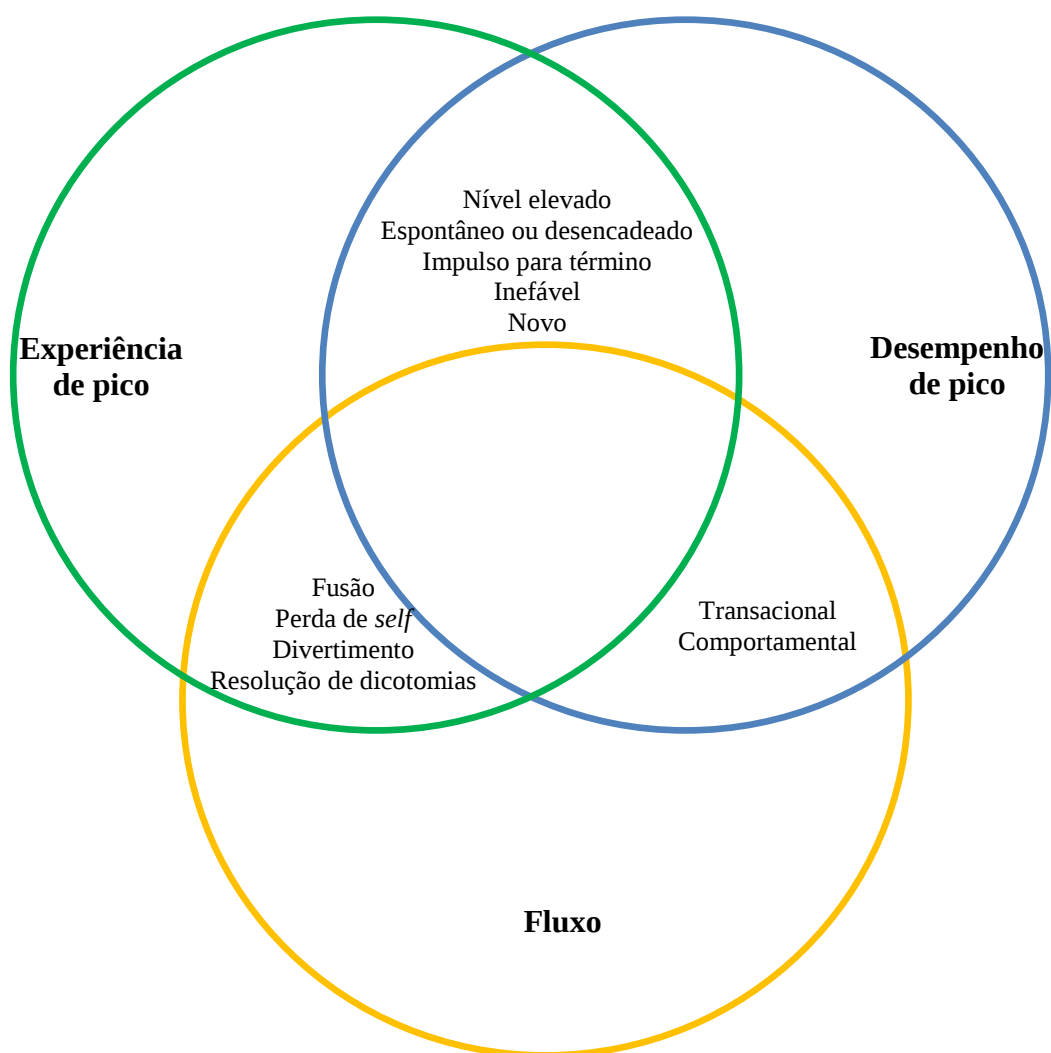
Comparativo Entre Motivação e Prazer no Desempenho de Pico, da Experiência de Pico e do Fluxo

Experiência	Motivação	Prazer e divertimento
Desempenho de pico	Motivação intrínseca	Ausente
Experiência de pico	Meta motivação	Presente
Fluxo	Motivação intrínseca	Presente

Adaptado de Privette (1983)

Por outro lado, a mesma autora nota que existem características que são partilhadas por duas das experiências, e não pela terceira: a Experiência de pico e o Fluxo apresentam uma experiência fusional, em que o *self* se perde, deixam de existir dicotomias e ocorre o divertimento; o Fluxo e o Desempenho de pico são ambas de natureza transacional e comportamental. Ocorrem por isso em ação. A Experiência de pico e o Desempenho de pico nunca são experiências repetitivas. Para os sujeitos, está sempre envolvido um sentimento de novidade, de algo único e irrepetível, num nível bastante elevado. Podem ocorrer espontaneamente ou podem ser provocadas por algo no ambiente, e o indivíduo procura naturalmente um determinado desfecho para esta ocorrência. Relativamente ao fluxo este é parcialmente provocado pela própria tarefa, pois esta tem que estar minimamente estruturada e ser conhecida pelo indivíduo, para que se dê a sua ocorrência.

Thornton, Privette e Bundrick (1999) estudam o tipo de eventos desencadeadores do Desempenho ótimo, numa amostra composta por 40 gestores e 41 estudantes universitários, todos do género masculino. Os gestores reportaram maioritariamente atividades de trabalho ou educacionais. Os estudantes referiram sobretudo atividades desportivas e crises pessoais e outro tipo de eventos.



Adaptado de Privette (1983)

Figura 16. Sobreposição de características entre Desempenho de pico, da Experiência de pico e do Fluxo.

2.6. Antecedentes da Experiência de Fluxo

Alguns estudos sobre o fluxo distinguem os fatores preditivos (ou antecedentes) da própria experiência. São fatores que não a definem, mas cuja presença potencia a sua ocorrência. Num estudo com jogadores de golfe não profissionais, Catley e Duda (1997) estudam algumas variáveis presentes antes de uma prova de golfe, e de que forma estas se relacionam com a experiência de fluxo. As variáveis consideradas nestes estudo foram a Disponibilidade Confiante, o Pessimismo, a Calma e o Foco Positivo. Todas as variáveis apresentam correlações estatisticamente significativas com o fluxo, destacando-se a Disponibilidade Confiante. O Pessimismo apresentou uma correlação negativa, ao contrário de todas as outras variáveis. Este estudo parece indicar uma relação entre o estado pré-atividade e a ocorrência de fluxo durante a mesma, ou seja, o estado psicológico do indivíduo, e a forma como encara a tarefa que irá desempenhar são fatores a ter em conta para que o fluxo possa acontecer.

Bakker (2005) também estuda os antecedentes, ou condições que podem potenciar a ocorrência da experiência de fluxo, num estudo com professores e alunos de música. Os resultados apontam para que os recursos disponíveis para a atividade laboral, que incluem autonomia, o *feedback* sobre a *performance*, o suporte social por parte dos colegas e uma postura de apoio por parte do supervisor, semelhante a um *coach*, apresentam associações positivas com um adequado equilíbrio entre o desafio e a competência. Por sua vez este equilíbrio apresenta-se como antecedente do fluxo. Ghani e Deshpande (1994) assinalam este equilíbrio entre o desafio e as competências do indivíduo envolvido na tarefa, como aspetos essenciais a considerar no estudo da ocorrência do fluxo.

Salanova, Bakker e Llorens (2006), num estudo com professores do ensino secundário, referem como antecedentes do fluxo o suporte social, o suporte à inovação no trabalho, e a clareza de objetivos, de regras e normas de trabalho.

Nielsen e Cleal (2010) consideram dois tipos de preditores no seu estudo, o tipo de atividade (*brainstorming*, planeamento, resolução de problemas e avaliação) e as características estáveis do trabalho (exigência cognitiva, clareza do papel a

desempenhar e influência, incluindo nesta característica a possibilidade do trabalhador possuir um certo grau de controle e autonomia na execução do seu trabalho).

Das atividades consideradas, apenas o *brainstorming* não apresenta qualidades preditoras do fluxo. Os autores consideram relevante para este resultado o facto de esta ser uma atividade em que existe menos controle e clareza quanto ao seu desempenho, logo apresenta características pouco adequadas ao surgimento do fluxo. As características do trabalho não revelaram relação com o fluxo, embora tenha sido determinada a relação entre a organização e a ocorrência desta experiência. Os autores indicam que, das organizações participantes no estudo, existem diferenças claras a nível da clareza de papéis e da influência dos participantes, o que confere algum suporte para a hipótese da importância das características da atividade laboral para o fluxo.

Makikangas, Bakker, Aunola, e Demerouti, (2010) estudam longitudinalmente a relação entre os recursos disponíveis no trabalho (autonomia, *feedback* sobre a performance, suporte social, oportunidades de desenvolvimento profissional, *coaching* pelos supervisores) e a ocorrência de fluxo durante o mesmo, bem como o papel da exaustão emocional nesta relação. Exaustão emocional é um estado de fadiga crónica, esgotamento de recursos emocionais que resultam de uma sobrecarga no trabalho (Maslach, & Leiter, 2008). Os resultados obtidos com 335 participantes revelam que os recursos laborais e o fluxo estão positivamente correlacionados, e que as mudanças introduzidas numa das variáveis conduzem a variações homólogas na outra. Estas variáveis parecem assim pertencer a um ciclo de variação mútuo. A exaustão, por seu lado, é um fator preditivo dos recursos, e do fluxo, sendo que valores baixos da primeira variável estão associados a valores mais altos tanto de recursos no trabalho, como da ocorrência de fluxo neste contexto.

Llorens, Salanova e Rodríguez (2012) estudam a relação entre a frequência da ocorrência de fluxo, o desafio posto pela tarefa ao trabalhador, e as competências que este apresenta para lhe fazer face. Os resultados apontam para que a adequação das competências do indivíduo ao desafio (tarefa) seja um precursor do fluxo. Este equilíbrio é uma condição para que o fluxo possa ocorrer. Os autores notam que o desafio sentido não depende apenas das características objetivas da tarefa, mas também das condições de trabalho, incluindo o tipo de vínculo à entidade laboral. A própria

natureza da tarefa, a sua complexidade, a inclusão de contato social e a possibilidade de exercer a criatividade individual são também antecedentes encontrados no estudo.

Estes trabalhos distinguem assim alguns dos fatores que Csikszentmihalyi (1996a) inclui da definição da própria estrutura do fluxo, como antecedentes e não parte da experiência em si. No entanto podemos ver como eles se entroncam na própria experiência da execução da tarefa, definindo o grau de desafio cognitivo necessário (àquela pessoa naquela tarefa), a adequação da tarefa ao que o indivíduo sabe (e acredita que sabe) fazer, necessitando de clareza antes e durante o processo (sobre o que é esperado do indivíduo e como este deve proceder a cada passo), e a manutenção de alguma margem de manobra pessoal, não sendo por isso o indivíduo um mero executor de tarefas rigidamente definidas.

Por outro lado, vemos surgir um foco nas relações interpessoais no trabalho, sendo importante o apoio dos colegas e do supervisor ou líder da equipa. Assim, especialmente nas organizações, o fluxo no trabalho parece depender de condições da equipa, sendo por isso crítico que exista tempo e condições para que esta se desenvolva no sentido de mestria da tarefa, e também dos relacionamentos interpessoais.

Tabela 15

Antecedentes do Fluxo

Autor	Antecedentes
Catley e Duda (1997)	Disponibilidade Confiante Pessimismo Calma Foco Positivo
Bakker (2005)	Recursos Autonomia <i>feedback</i> sobre a <i>performance</i> suporte social apoio do supervisor Equilíbrio entre o desafio e a competência
Ghani e Deshpande (1994)	Equilíbrio entre o desafio e competências
Salanova, Bakker e Llorens (2006)	Suporte social Suporte à inovação Clareza de objetivos, regras e normas
Nielsen e Cleal (2010)	Tipo de atividade planeamento resolução de problemas avaliação Características estáveis do trabalho exigência cognitiva clareza de papel influência (inclui controle e autonomia)
Llorens, Salanova e Rodríguez (2012)	Equilíbrio entre desafio e competências

2.7. O Fluxo no Trabalho em Equipa

Bakker (2005) investigou como a ocorrência do fluxo pode ser contagiante num grupo de pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto. Num estudo com alunos e professores de música, encontrou uma relação positiva entre a ocorrência de fluxo nos professores e nos alunos. De entre as três dimensões consideradas pelo autor (motivação intrínseca, absorção e prazer), a motivação intrínseca dos professores apresenta a correlação positiva mais forte com a motivação intrínseca dos alunos. O autor sugere posteriores estudos sobre o potencial efeito recíproco desta associação.

Este feito de “contágio” do fluxo num grupo poderá revelar-se de extrema importância para o estudo do fluxo nas equipas. Também os resultados dos estudos que se dedicaram aos antecedentes do fluxo, revelam a importância da equipa, quer a nível de apoio social quer a nível da complexificação e criatividade da tarefa.

Dado que atualmente o trabalho nas organizações é efetuado sobretudo em equipa, em alta interdependência, devido à crescente complexidade do trabalho e da envolvente organizacional, social, económica e política, consideramos pertinente desenvolver a investigação neste campo.

Pelas pesquisas efetuadas, apenas encontramos um trabalho com claro foco na dinâmica do fluxo em equipas organizacionais, o de Laneiro (2011), tendo o autor, a partir da conceptualização de Csikszentmihalyi (1996a), desenvolvido um instrumento específico para essa população em Portugal - a Escala de Relação Ótima em Equipa (EROE). O autor relaciona este construto com outros relevantes para a Psicologia, tais como o *Coping* e o Clima Organizacional Autentizótico. Os resultados que obtém reforçam a importância do clima organizacional como precursor do fluxo no trabalho, relevando o contributo da relação de respeito que os superiores exibem perante os restantes trabalhadores, e na potenciação da experiência de distorção do tempo (uma das dimensões do fluxo, segundo Csikszentmihalyi, 1996a), pelo equilíbrio entre o trabalho e a família e pelas oportunidades efetivas de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

No mesmo trabalho, Laneiro (2011) verifica que as estratégias de *coping* mais adaptativas (Focalização, Controlo e Suporte Social por oposição às estratégias de Retraimento e Recusa) consideradas no seu conjunto favorecem a ocorrência de fluxo em equipa, remetendo o autor para a importância do apoio social que a equipa pode proporcionar. Este apoio, social e instrumental, que a equipa pode oferecer aos seus elementos pode ajudar a diminuir a preocupação do trabalhador durante a tarefa, facilitando a imersão na atividade, e portanto o fluxo.

Do ponto de vista organizacional, é desejável que os indivíduos progridam no sentido de um cada vez maior desempenho, superando-se a si mesmos na execução do seu trabalho. Como já vimos, este tipo de resultado será potenciado pelo desempenho de pico, que os estudos até agora conduzidos remetem para um trabalho mais solitário. Por outro lado, proporcionar uma experiência de trabalho intrinsecamente motivada e que traga prazer no seu desempenho é algo positivo para as pessoas, quer a nível da sua

satisfação pessoal quer profissional. As relações interpessoais são necessariamente parte da realidade do trabalho em equipa, com tarefas complexas e interdependentes. Para a Psicologia, é pois importante entender com este tipo de experiências se conjugam e podem (co)existir no dia a dia laboral. Privette (1983) defende a continuação do estudo destas áreas, percebendo até que ponto de facto a interação com outros indivíduos pode (ou não) potenciar o Desempenho de pico, e como conjugar um crescente poder pessoal com um prazer no trabalho.

Pelo referido, o conceito de criatividade por nós escolhido para este trabalho é bastante próximo da inovação. Neste sentido, podemos procurar a medida do sucesso da criatividade em paralelo com o que pode ser tido como medida de sucesso da inovação. Sarkar (2010) refere que esta medida pode ser entendida de forma muito variada, e dá como possíveis exemplos o sucesso dos novos produtos, o número de produtos novos, o número de patentes obtidas, de licenças ou de publicações científicas, a capacidade ou competitividade dos novos produtos, o lucro da organização, a quota de mercado desta ou dos novos produtos, os prémios tecnológicos atribuídos aos colaboradores, a atenção obtida da parte dos *media*, etc.

Portanto a própria mensuração do sucesso dos resultados criativos é também ela muito diversa, podendo aparecer de alguma destas formas, ou ainda de outra(s), quiçá não previstas nem calculadas. Tendo em vista as possibilidades listadas pelo autor, e que não são consideradas exaustivas, e face ao contexto atual português, propomos desta feita considerar que o sucesso criativo das empresas pode afetar a sua capacidade de concorrência no mercado global, o que por isso se apresenta relevante para um contexto de crise generalizada.

Sabendo também que os fatores que promovem a criatividade e inovação organizacional são sensíveis ao contexto e à cultura, e que esta não se mantém estática ao longo do tempo, decidimos investigar quais os fatores que poderiam ter este caráter facilitador (ou prejudicial) nos esforços criativos e na sua tentativa de implementação em Portugal, no contexto atual. No trabalho, os indivíduos criativos apresentam uma elevada motivação e absorção (Csikszentmihalyi, 1996a), o que sugere uma aproximação ao trabalho em fluxo. Sendo que este pode conter em si o desempenho de pico, em que os indivíduos se ultrapassam a si mesmos na atividade laboral, acreditamos que o estudo das condições criativas no trabalho e a forma de influência

destas sobre o fluxo no trabalho em equipa (dado que é em equipa que o trabalho ocorre maioritariamente nas organizações) poderá contribuir para o aumento da *performance* organizacional.

PARTE II: Estudos empíricos

Capítulo 3: Estudo 1 - Fatores individuais e grupais determinantes para a criatividade e inovação em Portugal, na atualidade.

A criatividade e a inovação podem ser fatores que conferem vantagem competitiva às organizações, e até a forma de estas sobreviverem no atual contexto de globalização, instabilidade e mudança. O objetivo deste primeiro estudo é perceber quais as variáveis individuais e grupais que no contexto atual português são relevantes para a criatividade e inovação organizacional, partindo da experiência de portugueses que no contexto atual têm obtido reconhecimento nacional e internacional a este nível.

Este primeiro estudo foi efetuado em três partes. Na primeira parte, conduzimos uma série de oito entrevistas a portugueses que foram publicamente reconhecidos nos últimos anos como criativos e/ ou inovadores. O texto resultante foi submetido ao *software* de análise lexical Alceste, daí resultando três classes, sendo atribuída a cada uma lista de palavras relevantes. A partir dessa lista, foram construídos os itens para constituir a nossa escala de condições criativas de trabalho, a EcoCriT, resultando em 99 itens.

Numa segunda parte, após uma fase de pré-teste com 8 indivíduos, validámos esta escala com uma amostra de 304 participantes. Os resultados da análise fatorial exploratória deste instrumento foram utilizados para apresentar uma versão reduzida da escala, com apenas 26 itens, com bons valores de validade e fidelidade e bastante mais adequada à realidade organizacional.

Finalmente, numa terceira fase, validámos a versão reduzida da escala numa amostra distinta de 236 participantes, mantendo os resultados bons valores em termos de fidelidade e validade.

3.1. Metodologia, Parte 1 – Desenvolvimento dos Itens da Escala

Com o objectivo de conhecer os fatores considerados importantes para o sucesso criativo, foram realizadas entrevistas em profundidade, conduzidas face a face e no local de escolha do entrevistado (local de trabalho ou moradas particulares). As entrevistas foram efetuadas tendo por base um guião constituído por perguntas abertas, adaptado do utilizado por Csikszentmihalyi (1996a), constante no Anexo A. O nosso estudo tem um cariz humanista, que se revelou extremamente importante durante as entrevistas efetuadas. Neste sentido, e porque as perguntas efetuadas eram bastante abertas, revelou-se necessário ir efetuando perguntas de clarificação. Durante o processo, tornou-se crucial a consciência do entrevistador e investigador para não influenciar as respostas, nem ter uma postura avaliativa das mesmas, permitindo ao entrevistado revelar a sua experiência individual da forma que melhor a traduz.

Segundo Amabile (1996), partir de auto relatos para estudos sobre criatividade que levem em conta os fatores sociais e ambientais é de fato um processo legítimo a nível científico. Sabemos que os auto relatos estarão sempre sujeitos a alguma subjetividade. No entanto, se alguns fatores são consistentemente indicados por pessoas criativas como sendo de promoção ou inibição da sua criatividade, podemos considerar que existem indicações da existência de um fenómeno real subjacente, que poderão ser utilizados pelos investigadores como pontos de partida para criação de hipóteses para um trabalho científico. Era este de facto o objetivo das entrevistas efetuadas.

3.1.1. Amostra.

Considerámos para inclusão para este estudo Portugueses que nos últimos 10 anos tenham sido publicamente reconhecidas no seu campo de atuação profissional como criativas ou inovadoras. Este reconhecimento pode acontecer através de prémios de criatividade ou inovação, de registo de patentes, ou de prémios dados a atividades que sejam na sua génese atos criativos. A escolha dos participantes foi feita através de notícias constantes na comunicação social.

Contámos com a colaboração do vencedor do prémio de *design* da Peugeot em 2005 (AC, um *designer* de 29 anos, vivendo em união de facto), três vencedores do prémio BES Inovação 2010 (DC, 32 anos, solteiro, investigador em Biologia e

empresário; RC, 38 anos, casado, com dois filhos, professor universitário e investigador na área da Biologia Marinha e LP, 47 anos, solteiro, professor universitário e investigador em Física), o vencedor do prémio MedImmune Oncology Research Competition 2010 (AT, 32 anos, casado e com um filho, professor universitário e investigador em Biologia), a vencedora do prémio EDP Novos Artistas 2010 (PF, 30 anos, solteira) e os vencedores do *Prix Jardin d'Europe*, considerado “a mais importante distinção para a emergente dança contemporânea europeia” (Martinho, 2011), um casal de bailarinos e coreógrafos com 28 e 31 anos. Temos assim quatro participantes de áreas mais científicas, e quatro de áreas mais artísticas.

3.1.2. Instrumentos.

O guião utilizado nas entrevistas efetuadas é uma adaptação direta do criado por Csikszentmihalyi (1996a). Este foi traduzido para português por quatro Psicólogos portugueses, incluindo especialistas no tema desenvolvido pelo autor, nomeadamente o fluxo. Consiste em questões abertas abrangendo quatro áreas: Carreira e Prioridades de Vida (e.g. “Das coisas que fez na vida, do que mais se orgulha?”), Relacionamentos (e.g. “Houve pessoa/as com influência significativa na estimulação do seu pensamento ou atitudes perante o trabalho?”), Hábitos de Trabalho/ Insights (e.g. “Qual a origem das ideias para o seu trabalho geral?”), e Estruturas e Dinâmicas de Atenção (e.g. “atualmente que projeto ou desafio vê como mais importante para si?”). Apresentamos o guião completo no Anexo A.

3.1.3. Procedimento.

Para este primeiro estudo, pesquisámos através comunicação social notícias sobre Portugueses que nos últimos anos tenham ganho prémios de criatividade ou inovação, ou recebido prémios dados a atividades que sejam na sua génese atos criativos, ou registado patentes. Cerca de 70% responderam favoravelmente ao nosso pedido. Os restantes 30% não responderam à nossa solicitação, apesar de alguma insistência.

Pedimos à organização do prémio BES Inovação a facilitação do contato dos vencedores do prémio. Esta entidade divulgou o nosso pedido pelos participantes e três destes responderam, disponibilizando-se para a colaboração no estudo. Os restantes participantes foram contactados via contato correio eletrónico (pessoal ou institucional), ou através da rede social *Facebook*.

Não obtivemos qualquer resposta de outros indivíduos criativos que ganharam prémios semelhantes, nomeadamente uma coreógrafa vencedora de vários prémios ao longo dos últimos anos, um físico teórico, criador de uma nova teoria sobre a velocidade máxima da luz aquando da criação do Universo, um dos vencedores do Prémio Pessoa, e um artista de *grafitti*.

Após aceitarem colaborar no estudo, foi fornecido aos participantes o Termo de Consentimento Informado constante no Anexo B. Estes foram entrevistados presencialmente, no local que sugeriram, geralmente o seu local de trabalho, à exceção de dois participantes que solicitaram que a entrevista tivesse lugar na sua casa. Todas as entrevistas foram integralmente gravadas. Seguimos o guião adaptado do original de Csikszentmihalyi (1996a), constante no Anexo A, embora, e tal como também referido no trabalho deste autor, nem sempre seguindo a ordem nem a forma exata das perguntas delineadas. Por vezes, no decorrer da entrevista, eram também colocadas novas perguntas, de forma a esclarecer ou explorar alguma informação considerada relevante. Mantivemo-nos assim flexíveis ao que o participante partilhava. Durante todo o processo tentámos tanto quanto possível manter uma atitude de abertura e empatia, essencial a um estudo de cariz humanista (Moustakas, 2001).

A metodologia humanista é a que permite de forma mais adequada aceder a uma profunda e detalhada compreensão dum tema complexo (Churchill & Wertz, 2001; Schneider, Bugental & Pierson, 2001), procurando descobrir as “qualidades, condições e relações” no cerne da nossa questão de investigação (Moustakas, 2001), tenham elas já sido referidas na literatura ou não. Era precisamente este o nosso objetivo, indagar sobre que as condições que os entrevistados considerariam importantes para a obtenção e reconhecimento dos seus resultados criativos. Todas as entrevistas foram depois cabalmente transcritas, durando cada uma entre 2 horas e 3,5 horas, resultando em 30 a 50 páginas de texto. Necessitávamos de seguida de uma forma de tratar as transcrições resultantes das entrevistas, elegendo para tal o *software* Alceste.

Segundo Guérin-Pace (1998), a exploração e análise de um texto através de métodos estatísticos pode grandemente contribuir para a compreensão do seu conteúdo. A aplicação destes métodos tem sido feita desde campos como a linguística, até à psicologia e sociologia. As fontes utilizadas neste tipo de análise são transcrições de entrevistas, perguntas abertas em questionários, biografias e outras fontes escritas. Inicialmente a análise lexical dedicava-se mais ao estudo da forma e estilo do texto, mas posteriormente foi estendida para a análise do seu conteúdo. Guérin-Pace (1998) considera que esta última aplicação está já suficientemente bem estabelecida.

Comparando a análise estatística de textos com outro tipo de análise que envolva codificação posterior, Guérin-Pace (1998) sublinha que além de este último ser um processo moroso, pode introduzir um viés na análise, pois a criação de categorias *a priori* implica já uma certa análise e tomada de decisão. Este processo pode tornar-se altamente subjetivo em casos de difícil atribuição, especialmente em respostas complexas. De forma global, temos uma simplificação do texto, com consequente perda de riqueza e vocabulário. As respostas peculiares e raras, que podem ser expressões bastante características de pequenos grupos tendem a ser ignoradas. Dransfield, Morrot, Martin e Ngapo (2004) referem também a atenção seletiva que as pessoas dão por vezes na análise de textos, enfatizando alguns aspetos e descurando outros.

O *software* Alceste (Analyse des Lexèmes Coocurents dans les Enoncés Simples d'un TExte), desenvolvido por Reinert analisa um *corpus*, um conjunto de textos submetidos a análise. Este *corpus* pode ser constituído por entrevistas, respostas abertas de questionários, etc., e é constituído por *formas gráficas*, ou palavras, sendo que o conjunto das *formas gráficas* de um *corpus* é denominado por *vocabulário* (Guérin-Pace, 1998).

Para Reinert (n.d.), criador do próprio Alceste, este software pode ter um papel importante numa primeira análise mais exploratória de textos do tipo entrevista, sendo neste caso mais vantajoso face à análise de conteúdo. A análise estatística efetuada por este programa é independente do conteúdo e baseia-se na distribuição das palavras pelo texto, assinalando as mais características, indicativas do mundo lexical do sujeito.

Alceste parte da assunção de que as ideias e opiniões diferentes corresponderão palavras e vocabulários diferentes (Hohl & Gaskell, 2008). Reinert (1986) define “contexto” como o conjunto de vocábulos associados a uma determinada representação,

e ‘contexto estatístico’ como o conjunto efetivamente observável de vocábulos significativamente presentes numa classe.

De forma a obter resultados a partir de um determinado texto, ou coleção de textos, devem ocorrer duas condições: o texto submetido deve ter um tamanho mínimo (70.000 caracteres) e que o investigador reúna um conjunto de textos que se refiram a um determinado assunto do seu interesse. Assim, a coleção de textos deve ter uma certa homogeneidade subjacente. Presentemente existe um limite máximo de 1 milhão caracteres (Reinert, n.d.).

A versão utilizada, Alceste 2012 para Windows, analisa o texto submetido em 5 fases distintas:

Fase 1:

Inicialmente, o texto é constituído por Unidades de Contexto Iniciais (UCI). Uma UCI é uma divisão natural do corpus, por exemplo, uma entrevista, um capítulo de um determinado livro, etc. (Reinert, n.d.). Estas UCIs são definidas pelo utilizador.

O programa identifica e categoriza as formas existentes no texto, e submete então o *corpus* a uma lematização, ou seja, agrupando várias palavras à sua raiz comum (cão e cães, ir, vou e fui, por exemplo). É assim criado um dicionário de formas reduzidas. Este processo pode obscurecer algumas diferenças pertinentes numa determinada língua, em que o plural e o singular, por exemplo, podem ter significados bastante diferentes e não devem por isso ser associados - por exemplo, Homem e homens (Guérin-Pace, 1998).

Fase 2:

Após a lematização, o texto é dividido em porções menores de tamanho semelhante, as chamadas Unidades de Contexto Elementares, ou UCEs (Hohl & Gaskell, 2008). Esta subdivisão em ECUs é feita de acordo com a pontuação natural (pontos finais, etc.) (Dransfield, Morrot, Martin, & Ngapo, 2004; Reinert, n.d.). Reinert (1986) refere que desde que o número de UCEs seja elevado, as redundâncias entre si atenuam as diferenças entre as várias formas de divisão do texto, pelo que na prática estas unidades são constituídas no máximo por 10 linhas de texto. A UCE é a menor unidade estatística definível no Alceste (Reinert, n.d.).

Cada forma gráfica é então associada a um indicador único e contado o seu número de ocorrências (Guérin-Pace, 1998). Nesta fase é também efetuada uma análise

hierárquica de *clusters* para determinar classes de vocabulário, baseada em semelhanças de coocorrências dentro das UCEs (Hohl & Gaskell, 2008). São construídas as tabelas de dados internas da aplicação e definida a Classificação Descendente Hierárquica (Image, 2012).

Note-se que são efetuadas duas classificações sucessivas, variando entre elas apenas o comprimento da unidade de contexto em causa. Este procedimento permite chegar a um resultado estável em termos de classes, garantindo assim a qualidade da análise.

Fase 3:

Nesta fase são definidas as classes a reter, e contabilizadas as presenças e ausências de formas em cada uma (Image, 2012). É efetuada uma análise fatorial de correspondências (Image, 2012; Guérin-Pace, 1998). É nesta fase que são obtidos os principais dados que nos irão permitir interpretar os dados (Reinert, n.d.).

Fase 4:

São selecionadas as unidades textuais associadas a cada classe, identificados os segmentos repetidos e efetuada uma Classificação Ascendente Hierárquica (Image, 2012). Os segmentos repetidos (conjuntos de formas sucessivas que aparecem duas ou mais vezes no corpus) podem ser interpretados como formas simples (Reinert, n.d.).

Fase 5:

Nesta fase são criadas as redes de proximidade das formas, que nos permitem identificar graficamente que formas aparecem associadas a uma determinada forma principal. É também determinada a cartografia do corpus e as curvas de crescimento, bem como criados os relatórios detalhado e sintético (Image, 2012).

O programa utiliza o teste do Qui² (χ^2) para comparar a frequência de ocorrências de uma forma (ou palavra) numa classe com a sua ocorrência por acaso. Assim, é construída uma tabela 2x2 com as ocorrências de uma determinada forma reduzida numa determinada classe, versus as outras classes. Considerando que n será o número de UCEs obtidas na análise, n_1 o número de UCEs da classe a analisar, n_2 o número de UCEs em que a palavra está presente, e n_{12} o número de UCEs da classe a analisar em que a palavra está presente, obteremos então uma medida de Qui quadrado de associação, segundo a fórmula $\chi^2 = n_{12}^2 / (n_1 n_2 / n)$. É esta medida que nos permite aferir se uma determinada palavra é característica de uma determinada classe.

A versão 2012 do *software* Alceste apresenta os resultados de cada forma associados ao coeficiente Phi (ϕ), substituindo este o valor do χ^2 apresentado nos resultados. Este coeficiente é uma medida de associação entre duas variáveis categoriais, em que cada uma apenas apresenta duas categorias, sendo uma variante do teste do Qui², χ^2 , em que $\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$, em que se considera n o número total de observações (Field, 2005). Assim, n é obtido pela soma de todas as frequências da tabela de contingência 2x2 considerada. A sua significância pode ser determinada considerando o valor do χ^2 como acima e verificando a significância do valor deste teste, para 1 grau de liberdade (Encyclopedia of Statistical Sciences, 2006). Field (2009) refere que nestas condições, a distribuição do χ^2 apresenta como valores críticos 3.84 para $p=.05$ e 6.63 para $p=.01$.

Sendo que no nosso caso temos $n=2335$ (número de UCEs classificadas para análise), podemos determinar os valores correspondentes ao ϕ , para os valores críticos de χ^2 :

$$\text{para } p=.05, \chi^2=3.84 \Rightarrow \phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} \Rightarrow \phi = \sqrt{(3.84^2/2335)} \Rightarrow .08$$

$$\text{para } p=.01, \chi^2=6.63 \Rightarrow \phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} \Rightarrow \phi = \sqrt{(6.63^2/2335)} \Rightarrow .14$$

Lematizar significa atribuir a uma palavra variável uma forma canónica (masculino singular, infinito, etc.) que serve de entrada num dicionário (Dicionário Porto Editora, 2012).

Preparação do *corpus*

O nosso *corpus* é constituído pelas transcrições das 7 entrevistas efetuadas aos 8 participantes do estudo 1. Na sua maioria, cada participante representa um grupo de trabalho que obteve um prémio de criatividade ou inovação. No entanto, numa exceção a esta regra, os dois recetores do prémio foram entrevistados conjuntamente, sendo assim incluídos numa única UCI. Esta decisão pertenceu inteiramente aos entrevistados. De forma geral podemos identificar duas grandes áreas de atividade entre os participantes: 4 na área científica (Biologia e Física) e 4 em atividades artísticas (Coreografia e Bailado, Design Industrial e Belas-Artes/ Artes Visuais).

De forma a obtermos o máximo de informação possível sobre o texto que submetemos ao *software*, podemos associar a cada entrevista (ou mesmo a cada

pergunta do guião) uma ou mais variáveis, como a identificação do entrevistado, o seu género, idade, profissão, etc. No nosso caso utilizámos apenas uma variável para o nome do entrevistado. Optámos por não discriminar a pergunta, devido ao tipo de entrevista (semiestruturada e presencial) e ao facto de por vezes serem necessárias perguntas de clarificação no decorrer da mesma, o que significa que as entrevistas contém muitas perguntas que só ocorreram em casos únicos. Por outro lado, também aconteceu que, no decorrer de uma resposta a uma determinada pergunta, os entrevistados abordavam espontaneamente temas específicos de outras perguntas, complexificando assim a correspondência entre perguntas e respostas, deixando esta de ser unívocas. Assim, considerámos como Unidades de Contexto Iniciais (UCIs) as 7 entrevistas efetuadas, identificando em cada uma apenas o entrevistado. Não foram efetuadas mais operações de parametrização das transcrições obtidas.

Após a identificação das quatro classes, tendo como base a análise efetuada através do *software* Alceste, a construção da nossa escala parece partir de quatro fatores, que correspondem a essas mesmas quatro classes. De forma a obter os itens para cada fator, partimos das formas mais relevantes de cada classe, consultando para isso as UCEs em que estas residiam, o que nos permitiu aproximar os itens ao contexto original da sua utilização.

Na geração de itens obtivemos frases que inicialmente estavam redigidas na negativa, pois esta era a forma mais perto da sua utilização original (o texto resultante da transcrição das entrevistas). Apesar de esta ser geralmente uma prática não aconselhada, pois pode induzir o respondente em erro (Hinkin, 1995), decidimos reter estas afirmações, de forma a obtermos posteriormente a opinião dos respondentes no pré-teste. O número de itens gerado foi elevado (99), pois tentámos ser o mais inclusivos possível, em todas as condições que os entrevistados referiram. Kline (2000) aconselha a gerar inicialmente o dobro dos itens face aos desejados na versão final do instrumento.

De uma forma geral, é considerado que as escalas de tipo Likert de 5 ou 7 pontos são as mais aconselhadas na maioria dos casos (Hinkin, 1995). Comrey (1988) alerta para a importância da utilização de escalas quantitativas de pelo menos 5 pontos, recomendando como ótimo escalas com 7 valores, de forma a evitar distorções a nível das correlações obtidas. Seguimos assim a sugestão deste autor. Foi então criado um

questionário, englobando os itens gerados e um pequeno questionário sociodemográfico, constantes no anexo C.

3.2. Resultados do Estudo 1, Parte 1

Após submissão do texto ao *software* Alceste foram obtidas quatro classes. Foram identificadas 97552 formas, sendo 7356 destas formas distintas. Ao todo encontraram-se 3631 *hapax* (formas presentes no *corpus* apenas uma única vez). O número de formas reduzidas que sustentaram a análise foram 1371, estando estas presentes em 2335 UCEs. Cada classe é constituída no mínimo por 117 UCEs. A percentagem de UCEs classificadas (utilizadas na análise) foi de 85%. Destas, 401 (20%) pertencem à classe 1 (174 palavras analisadas), 1166 (59%) constituem a classe 2 (130 palavras analisadas), 299 (15%) definem a classe 3 (154 palavras analisadas), e 120 (6%) formam a classe 4 (104 palavras analisadas). O *software* indica 99.24% de riqueza de vocabulário.

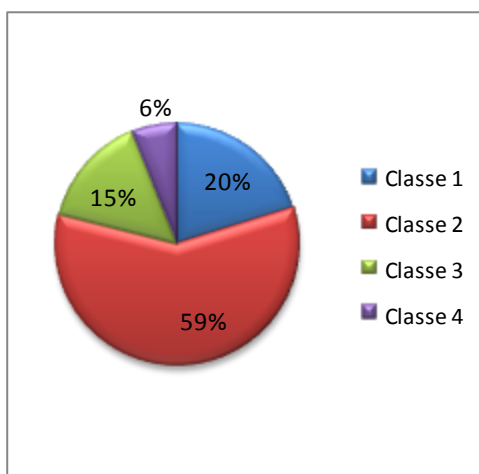


Figura 17. Repartição por classe das Unidades de Contexto Elementares classificadas.

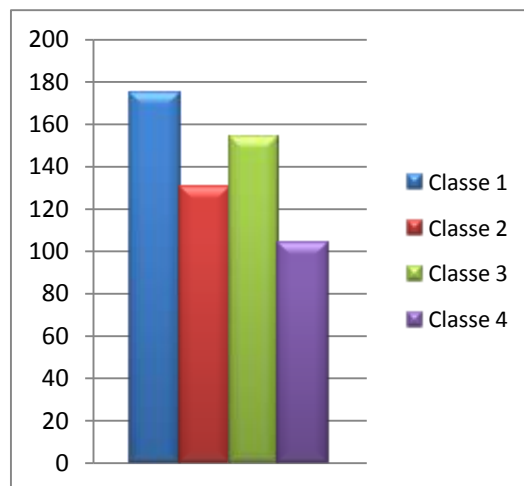


Figura 18. Número de palavras analisadas por classe.

Os gráficos de análise fatorial de correspondências em correlações e em contribuições demonstram que as classes 1, 2 e 3 se encontram bem definidas e distintas, enquanto que a classe 4 apresenta semelhanças e alguma sobreposição com a classe 3.

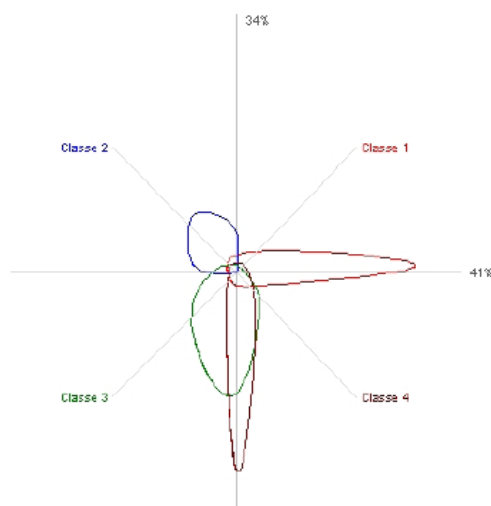


Figura 19. Análise fatorial de correspondências em contribuições.

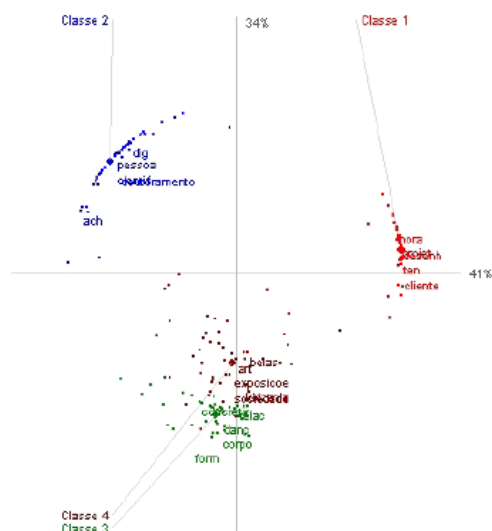


Figura 20. Análise fatorial de correspondências em correlações.

Classe 1

Analisando as presenças mais significativas em cada classe, reparamos que 90% das unidades textuais de uma mesma entrevista foram classificadas na classe 1. Esta é a entrevista de um designer industrial, cujo coeficiente de correlação Phi é de .78. As restantes entrevistas não apresentam presenças significativas de forma global, tendo no entanto sido detetadas palavras constantes da entrevista da participante de belas-artes/artes visuais. Na lista de ausências significativas, dentro das 5 ocorrências com maior coeficiente Phi, três são dos entrevistados de ciências ($\phi = -.19$, presença de 1%, $\phi = -.18$ presença de 5%, e $\phi = -.14$, presença de 14%) e uma dos coreógrafos (UCI e entrevista conjunta, $\phi = -.18$, presença de 4%). O quarto entrevistado da área das ciências aparece também na lista de ausências significativas em 26º lugar ($\phi = -.08$, presença de 12%). Esta classe parece portanto revelar-se associada a um trabalho num campo profissional relacionado com um trabalho artístico e visual, distinguindo-se dos trabalhos de cariz científico.

Das presenças significativas da classe 1, destacamos as formas com maior valor de Phi e cuja ocorrência se dá maioritariamente nesta classe, sendo por isso desta característica. Temos assim as formas (reduzidas) *desenh* ($\phi = .78$, 90% contida na classe 1), *cliente* ($\phi = .19$, 95% contida na classe 1), *projeto* ($\phi = .18$, 58% contida na classe 1), *programa* ($\phi = .16$, 83% contida na classe 1), *dorm* ($\phi = .16$, 100% contida na

classe 1), *homens* ($\phi = .15$, 83% contida na classe 1), *automóvel* ($\phi = .14$, 100% contida na classe 1), *design* ($\phi = .14$, 100% contida na classe 1), *moovie* ($\phi = .14$, 100% contida na classe 1), *standard* ($\phi = .15$, 100% contida na classe 1), *faculdade* ($\phi = .14$, 69% contida na classe 1), *avião* ($\phi = .13$, 100% contida na classe 1), *email* ($\phi = .13$, 100% contida na classe 1), *filme* ($\phi = .13$, 100% contida na classe 1), *imagens* ($\phi = .13$, 100% contida na classe 1), *portfolio* ($\phi = .13$, 100% contida na classe 1).

Por outro lado, as formas mais típicas desta classe relacionam-se com o decorrer e concretizar de um projeto, com os compromissos entre a realidade e a criatividade. Decidimos nomear esta classe 1 Concretização e Realidade.

Classe 2

Quanto à classe 2, notamos que as 3 presenças mais significativas são de 3 dos 4 entrevistados da área das ciências, com valores de Phi de .33, .32 e .26, com presenças na ordem dos 94%, 98% e 96%. O quarto entrevistado com trabalho científico aparece em quinto lugar, com um Phi de .20 e uma presença de 84%. Os três entrevistados que aparecem ligeiramente destacados do quarto apresentam uma atividade bastante similar, pois são professores universitários da área das ciências, sendo também investigadores na sua área (Biologia e Física). O quarto, apesar de ter uma formação bastante semelhante, tem no entanto uma atividade um pouco diferente. É também investigador, mas a sua atividade destaca-se na área do empreendedorismo. Relativamente à ligação à atividade empresarial, apenas um destes quatro cientistas parece um pouco mais distante.

Em termos de ausências significativas, notamos que as 3 com maior coeficiente Phi, e de sinal negativo, são precisamente as entrevistas dos participantes da área das artes (design industrial com $\phi = -.46$, coreógrafos/bailarinos com $\phi = -.39$ e belas artes/artes visuais com $\phi = -.25$). Esta classe é assim representativa das especificidades do trabalho científico, no que este se distingue claramente do trabalho mais artístico.

Esta classe revela formas como *pessoa* ($\phi = .23$, 76% contida na classe 2), *doutoramento* ($\phi = .15$, 99% contida na classe 2), *cientif* ($\phi = .14$, 93% contida na classe 2), *universidade* ($\phi = .12$, 95% contida na classe 2), *investigação* ($\phi = .12$, 92% contida na classe 2), *academ* ($\phi = .11$, 98% contida na classe 2), *pessoal* ($\phi = .11$, 90% contida na classe 2), *aveiro* ($\phi = .09$, 100% contida na classe 2), *projeto* ($\phi = .09$, 92% contida na classe 2), *laboratóri* ($\phi = .09$, 94% contida na classe 2), *acredit* ($\phi = .08$, 93%

contida na classe 2), *desenvolv* ($\varphi = .08$, 89% contida na classe 2), *capaz* ($\varphi = .08$, 91% contida na classe 2), *prémio* ($\varphi = .07$, 100% contida na classe 2), *biolog* ($\varphi = .07$, 100% contida na classe 2), *empreendedor* ($\varphi = .07$, 92% contida na classe 2), *compet* ($\varphi = .06$, 100% contida na classe 2), *mentor* ($\varphi = .06$, 100% contida na classe 2), *objetivo* ($\varphi = .06$, 88% contida na classe 2), *obstáculo* ($\varphi = .06$, 90% contida na classe 2).

Nesta classe destacam-se a relevância da formação a nível superior, tendo grande importância a experiência e aprendizagem que ocorreu durante o programa de doutoramento. O papel do mentor, muitas vezes desempenhado pelo orientador, parece decisivo. Também os prémios recebidos acabam por marcar a experiência dos participantes, sendo por vezes uma marca de validação e reconhecimento da qualidade do seu trabalho. A academia e a investigação são as bases dos projetos de trabalho, sendo para estes necessários competência, objetivos e a capacidade de superar obstáculos. Nomeámos esta classe 1 Formação e Relações Profissionais.

Classe 3

A classe 3 conta com a maioritária contribuição dos coreógrafos e bailarinos ($\varphi=.81$, 79% contida na classe 3). Consultando a lista de ausências significativas, podemos verificar que dentre as 5 com maior coeficiente Phi, encontramos os quatro participantes da área científica ($\varphi= -.18$, $\varphi= -.16$, $\varphi= -.14$, $\varphi= -.13$) e o participante da área do design industrial ($\varphi= -.18$).

Tipifica-se assim neste discurso as formas reduzidas *relac* (Phi= .26, 71% contida na classe 3), *danc* (Phi= .25, 93% contida na classe 3), *corpo* (Phi= .18, 83% contida na classe 3), *concretiz* (Phi= .17, 72% contida na classe 3), *necessidade* (Phi= .16, 75% contida na classe 3), *teatro* (Phi= .16, 92% contida na classe 3), *bailar* (Phi= .16, 100% contida na classe 3), *referenci* (Phi= .16, 100% contida na classe 3), *logica* (Phi= .14, 90% contida na classe 3), *pesquisa* (Phi= .14, 90% contida na classe 3), *adapt* (Phi= .13, 89% contida na classe 3), *espetáculo* (Phi= .13, 89% contida na classe 3), *desafi* (Phi= .11, 58% contida na classe 3), *perifer* (Phi= .11, 100% contida na classe 3), *improvis* (Phi= .11, 100% contida na classe 3), *correspond* (Phi= .11, 100% contida na classe 3), *desejo* (Phi= .11, 86% contida na classe 3), *ator* (Phi= .10, 100% contida na classe 3), *origin* (Phi= .10, 100% contida na classe 3), *workshop* (Phi= .10, 100% contida na classe 3), *preconceito* (Phi= .10, 100% contida na classe 3), *performer* (Phi= .09, 100% contida na classe 3), *felicidade* (Phi= .09, 100% contida na classe 3),

ferramentas (Phi= .09, 100% contida na classe 3), *continuarmos* (Phi= .09, 100% contida na classe 3).

Esta classe retrata a diversidade de formas de trabalho artístico e criativo englobadas no mesmo projeto (teatro, dança, atuação), e a relação entre as diferentes componentes e tempos do trabalho criativo na sua concretização. Este terceiro fator foi nomeado Diversidade.

Classe 4

Finalmente a classe 4, para cujo conteúdo contribuiu de forma conclusiva a entrevista à artista de belas-artes/ artes visuais (Phi= .68, 57% contida na classe 4). Dentro das 7 ausências mais significativas encontramos dois participantes da área científica (ϕ = -.11, ϕ = -.10), do design industrial (ϕ = -.09), área científica (ϕ = -.08), coreografia/bailado (ϕ = -.08) e área científica (ϕ = -.07).

Nesta classe transparece um discurso pontuado por *art* (ϕ = .44, 77% contida na classe 4), *artist* (ϕ = .29, 46% contida na classe 4), *exposicoe* (ϕ = .23, 100% contida na classe 4), *sociedade* (ϕ = .23, 100% contida na classe 4), *ambic* (ϕ = .19, 100% contida na classe 4), *holanda* (ϕ = .17, 100% contida na classe 4), *irlanda* (ϕ = .17, 100% contida na classe 4), *roterdao* (ϕ = .15, 100% contida na classe 4), *ingredientes* (ϕ = .15, 100% contida na classe 4).

Como já vimos, esta classe apresenta certa proximidade com a classe 3, sendo por isso típica da área artística. Por outro lado, distingue-se do discurso da classe 3, focando na variedade de formação e experiências vividas ao longo do percurso profissional e pessoal. Notamos que a entrevistada referida deixou de viver em Portugal ainda durante o início dos estudos a nível superior, e ainda que não tenham havido perguntas especificamente direcionadas para as mudanças de país e de cultura/sociedade, a importância destas transparece naturalmente no texto. As formas mais representativas estão também associadas ao papel, identidade e significado do artista/criativo, e a forma com a sociedade aceita e valoriza o papel das artes e da criatividade para o desenvolvimento do indivíduo e como atividade profissional. Tem assim a ver com o olhar da sociedade atual sobre o domínio de atividade, ou seja, a interseção entre dois dos três campos do modelo de Csikszentmihalyi (1996b, 2009), dando relevância à influência do social. A este último fator denominámos Sociedade.

Partindo das formas mais representativas para cada classe, consultámos o texto original, de forma a entender o contexto onde foram utilizadas, e de que forma o entrevistado se referia a elas (de forma apreciativa, negativa, etc.). Construimos as frases que iriam figurar como itens na escala, no sentido de serem representativas da importância e significado que estas formas tiveram para os entrevistados. Apresentamos, de seguida, para cada classe as frases por nós construídas. Notamos que apenas os itens 16 (‘Sinto-me pressionado por fatores económicos nas decisões que tomo’) e 29 da classe 2 (‘Tento fazer todo o projeto sozinho’) se espera apresentem uma relação negativa com a criatividade, tendo sido também este o sentido que os entrevistados deram a estes fatores.

Classe 1 - Concretização e Realidade

1. Obtenho informação clara sobre a qualidade do projeto/ tarefa que apresento.
2. No final de um projeto/ tarefa tenho informação sobre os seus pontos fracos e fortes.
3. Começo os projetos a partir das minhas ideias criativas, e só depois as adapto à realidade.
4. Decido rapidamente o que vou fazer no projeto, para ter tempo para o executar.
5. Tenho informação sobre os constrangimentos que o projeto/ tarefa vai ter que respeitar.
6. Sei avaliar quando o projeto/ tarefa deve terminar.
7. Exploro muitas ideias antes de decidir como irei fazer o projeto.
8. Mantenho-me informado sobre os projetos dos meus pares.
9. Mantenho a minha formação atualizada.
10. A cada projeto, tento sempre superar-me.
11. Quando vejo um projeto/ trabalho que gosto, tento obter mais informação sobre o mesmo junto de quem o realizou.
12. A informação que obtenho sobre o meu trabalho é construtiva.
13. Reservar tempo para o meu lazer.
14. Preocupo-me em obter a máxima qualidade no meu trabalho.

Classe 2 - Formação e Relações Profissionais

1. Na minha equipa, todos sugerem ideias, mesmo os com menos experiência ou posição hierárquica.
2. Organizo o meu trabalho.
3. Organizo o meu tempo.
4. Planeio o meu trabalho.
5. O meu ambiente profissional permite-me aprender a gerir os limites do projeto/tarefa que tenho que cumprir.
6. Os colaboradores com menos experiência são acompanhados de forma a criarem uma crescente autonomia de trabalho.
7. O meu trabalho permite-me conseguir um equilíbrio com a minha família.
8. Consigo facilmente conciliar a minha vida profissional e a minha vida pessoal.
9. Por vezes tomo decisões baseadas na minha intuição.
10. Existem pessoas com mais experiência que podem ajudar os outros.
11. Tenho liberdade para decidir a forma como faço as coisas no meu trabalho.
12. Procuro parceiros para potenciar o meu trabalho.
13. Tenho apoio dos meus superiores no meu trabalho.
14. Tento aplicar os meus conhecimentos em situações distintas das originais.
15. Conheço os limites que o mercado exige do meu trabalho.
16. Sinto-me pressionado por fatores económicos nas decisões que tomo.
17. Preocupo-me com a aplicação prática dos meus conhecimentos.
18. As relações no trabalho são informais.
19. Tento ver as coisas de um ponto de vista diferente da maioria.
20. Consigo gerir a informação que é relevante para o meu trabalho.
21. A minha equipa comunica facilmente.
22. Preocupo-me em trocar ideias com os meus pares.
23. O meu trabalho é coerente com os meus valores.
24. Preocupo-me em manter-me atualizado no meu trabalho.
25. Sinto-me motivado para o meu trabalho.
26. Preocupo-me em reservar tempo para a minha vida pessoal e familiar.
27. Preocupo-me com os obstáculos apenas na altura em que tenho que os resolver.
28. Tenho uma rede de conhecimentos a quem posso recorrer para pedir ajuda e opiniões.
29. Tento fazer todo o projeto sozinho.
30. Na minha equipa partilhamos as tarefas.
31. Na minha equipa existe delegação de tarefas.

32. Tento ver sempre os aspetos positivos e negativos de uma situação.
33. Quando enfrento um obstáculo, paro para pensar na melhor solução.
34. Tenho os meios que necessito para desempenhar o meu trabalho.
35. Sinto que confiam em mim, no trabalho.
36. Acredito no meu trabalho.
37. Procuro conhecer outras áreas de trabalho que não a minha.
38. Dedico-me ao meu trabalho.
39. Na minha equipa/ organização, as pessoas cumprem os compromissos.
40. Realizo atividades que me fazem sentir valorizado.
41. Dou-me tempo para tomar as minhas decisões no trabalho.
42. Tenho tempo para compreender os resultados do meu trabalho.
43. Tenho parceiros de confiança.
44. Sinto-me recompensado pelo meu trabalho.
45. Participo em equipas transdisciplinares.
46. Existem boas relações interpessoais na minha equipa de trabalho.
47. O meu trabalho é justamente reconhecido.
48. Mantenho-me ao corrente das inovações na minha área.
49. Tenho recursos para me manter ao corrente. das inovações na minha área.

Classe 3 - Diversidade

1. Sinto orgulho em concretizar os projetos e colocá-los disponíveis no mercado.
2. Apesar de conhecer os procedimentos mais comuns do meu trabalho, consigo dar-lhe um cunho pessoal.
3. Respeito o horário em que sou mais produtivo.
4. Procuro conhecer diferentes perspetivas sobre os assuntos.
5. Interesso-me por diversos assuntos.
6. Incluo no meu trabalho os conhecimentos que tenho em áreas variadas.
7. O meu trabalho baseia-se no que estou habilitado a fazer.
8. Sou flexível na minha forma de trabalhar.
9. Encaro com naturalidade os momentos de menor produtividade no meu trabalho.
10. Na minha equipa existe colaboração e partilha.
11. Tenho confiança no meu percurso profissional.
12. É importante passar da ideia à prática.
13. Posso boas condições técnicas para efetuar o meu trabalho.
14. Gosto de encontrar novas formas de executar o meu trabalho.
15. Procuro criar desafios na forma de desempenho meu trabalho.
16. É importante que a dinâmica de trabalho seja positiva em termos de relacionamento interpessoal.
17. Vejo um potencial de criatividade em todas as pessoas.
18. Faço formação para desenvolver o que gosto de fazer.

19. Quando é necessário introduzir novos métodos de trabalho, é importante dar tempo para que as pessoas se adaptem.
20. Tento compreender os vários pontos de vista na equipa.
21. No processo criativo, não tenho ideias pré-concebidas sobre o resultado final.
22. Confio plenamente na minha equipa.
23. Tenho figuras que me inspiram para o meu trabalho.

Classe 4 - Sociedade

1. A minha família apoia as minhas decisões a nível de trabalho.
2. A minha profissão é valorizada na sociedade.
3. A minha formação ajuda-me a executar o meu trabalho de forma pessoal e única.
4. A minha formação permitiu-me explorar áreas desconhecidas.
5. A minha formação permitiu-me conhecer o desempenho da minha profissão/ trabalho.
6. Tenho acesso a atividades diversas.
7. A minha equipa apoia-me para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.
8. A minha chefia apoia-me para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.
9. Tenho familiares que me apoiam para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.
10. Tenho amigos que me apoiam para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.
11. A sociedade valoriza a diversidade de posturas na minha profissão.
12. A sociedade valoriza a liberdade de escolha na minha profissão/ trabalho.
13. Tenho mentores que me apoiam no meu desenvolvimento.

3.3. Discussão de Resultados do Estudo 1, Parte 1

Reinardt (n.d.) afirma que a análise efetuada pelo software Alceste serve como ponto de partida, sendo um contributo de nível lexical. Este trabalho que deverá posteriormente ser desenvolvido com intervenção do investigador, acrescentando o sentido das utilizações lexicais. Assinalamos que este trabalho é indispensável, pois as classes obtidas são fruto de análise descontextualizada, e que por vezes uma palavra pode estar a ser usada de uma forma específica à área de atividade ou conhecimento do indivíduo. Esta questão afigura-se-nos ainda mais relevante nos casos de discursos sobre temas abrangentes e menos concretos, com é o caso da criatividade.

Tal como no estudo que nos serviu de inspiração (Csikszentmihalyi, 1996a), deparámo-nos com o facto de ser muito mais fácil obter a participação dos profissionais da área científica do que das artes. Pomos a hipótese de que este resultado pode estar relacionado com o tipo de trabalho desenvolvido por cada um – os investigadores científicos estão familiarizados com este tipo de estudos e por ventura estão mais alerta para a importância da sua participação na contribuição para o avanço da ciência.

No decorrer de uma das entrevistas, um participante da área das artes partilhou connosco a ideia de que para os artistas, falar de criatividade deixou de ser relevante, nomeadamente pela noção de que estudar cientificamente o tema pode ser uma tentativa de o massificar, industrializar, retirando-lhe assim o que lhe é essencial – a dimensão humana, única e irrepetível. Rietzschel, De Dreu e Nijstad (2009) afirmam que de facto os estudos científicos sobre a criatividade têm muitas vezes feito uma leitura demasiado analítica, centrando-se num único aspeto deste complexo fenómeno, ou demasiado global, amalgamando num único conceito algo de natureza multidimensional.

A análise efetuada pelo Alceste devolveu-nos quatro classes, cujo significado e relevância para a criatividade e inovação se encontra bem suportado na teoria revisitada. Se por um lado os indivíduos criativos e inovadores têm uma grande capacidade de realizações novas e diferentes do já existente, também sabem adaptar os seus resultados às condicionantes dos seus recursos, às regras da sua área de trabalho (Csikszentmihalyi, 1996b). São indivíduos intrinsecamente motivados para o seu trabalho, e que procuram o seu desenvolvimento e excelência de forma autónoma, criando os seus próprios desafios e metas cada vez mais elevados (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996b; Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011). Mantêm-se a par da evolução na sua área profissional, e apesar da qualidade do seu trabalho, continuam interessados nos trabalhos dos seus pares. Por outro lado a influência de fatores do ambiente, no sentido de oferecer um *feedback* adequado também está claramente presente (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Zhou, 2008). Esta informação que por um lado procuram por outro lado obtêm, é de forma adequada a poderem melhorar, pois são indicações sobre o que já fazem de forma competente, e sobre como poderiam melhorar o restante (Csikszentmihalyi, 1996b) e potenciar a sua criatividade (Bakker & Xanthopoulou, 2013). Estes indicadores são refletidos na classe 1.

Na classe 2 encontramos referida a importância de uma equipa informal e de relações pouco hierarquizadas, participativa e apoiante, onde reina a confiança e o compromisso, em linha com a importância que Kahn (2007) dá às relações interpessoais no trabalho, e ao clima de suporte referido por Anderson e West (1998), West (2004) e West e Anderson (1996). As características das equipas referidas pelos participantes, com uma liderança partilhada, coesa e apoiante, de tarefas desafiantes e com recursos e autonomia, aparece-nos congruente com a definição de equipas autogeridas de Johns e Saks (2001). A preocupação com o relacionamento entre elementos da equipa e também com a rede exterior, quer no sentido de conhecer o trabalho dos outros, quer no sentido de ter contatos a quem recorrer fora da equipa, ou em ter membros com diferentes formações (interdisciplinaridade) é relevada no modelo das Equipas X (*X- Teams*), de Ancona e Bresman (2007).

Os participantes afirmam a importância de terem tempo e recursos para efetuar o seu trabalho com qualidade, mantendo atenção aos seus limites pessoais, tendo em consideração o seu nível de energia, o seu ritmo individual de trabalho, (Csikszentmihalyi, 1996b) e as suas necessidades fora do âmbito laboral, nomeadamente a nível pessoal e familiar.

A autonomia nas tarefas, e as características desafiantes das mesmas, que as tornam recompensadoras, são referidas por Oldham, Hackman e Pierce (1976) e Hammond, Neff, Farr, Schwall e Zhao (2011) e West (2002) e os nossos entrevistados reconhecem que estas fazem parte da sua experiência, potenciando a sua criatividade.

Fatores motivacionais aparecem referenciados também nesta classe. Amabile (1996) assenta o seu modelo na motivação do indivíduo criativo na tarefa a que se dedica, e o aparecimento deste elemento intercalado com referências às características da equipa podem indicar que a motivação destes indivíduos não se relaciona apenas com a tarefa mas também com a equipa onde estão inseridos.

Durante as entrevistas, foi repetidamente referenciada a importância de uma equipa informal e com segurança psicológica, da existência de *feedback* objetivo que pudesse ajudar a equipa a melhorar a vários níveis, e da necessidade de reconhecer um trabalho, ou seja, da meritocracia. Estes fatores foram de forma geral considerados dificuldades maiores na realidade portuguesa, face às experiências que os entrevistados tiveram fora de Portugal (à data na nossa entrevista, dois moravam fora do país há mais

de um ano e três referiram considerar emigrar em breve, já tendo tido experiências de trabalho no estrangeiro, em diversos países europeus e nos Estados Unidos da América). Esta questão remete-nos para os estudos de Hofstede (1983, 1984), que evidenciam Portugal como um país de cariz feminino e coletivo, e com alguma distância de poder. Estas características indicam que a realidade portuguesa é marcada por uma hierarquização das relações de poder e processos de decisão medianamente participados, o que nos parece dificultar a verdadeira adoção de equipas autogeridas e altamente participativas, e com elevada segurança psicológica. Quando é dada maior relevância à participação de certos elementos do grupo consoante o seu *status*, e quando diferentes opiniões podem ser encaradas de forma ameaçadora à posição detida, não existem as melhores condições para que os indivíduos sintam que podem arriscar sugerir ideias criativas, e que muitas vezes, podem parecer ridículas ou impossíveis. Por outro lado, a característica mais coletivista e feminina da nossa sociedade não facilita a meritocracia e o reconhecimento dos indivíduos, especialmente quando isso pode contradizer a hierarquia formal.

Na classe 3, que nomeámos de Diversidade, podemos verificar muitas referências à diversidade e unicidade: na forma flexível e pessoal de executar o trabalho, no incluir de conhecimentos de outras áreas, no interesse demonstrado por diferentes perspetivas. A diversidade, quer entre os elementos da equipa, quer nos conhecimentos e experiências de cada um, é um fator reconhecidamente relacionado com a criatividade (Kratzer, Leenders & Engelen, 2004; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2001; Robinson, 2001; West, 2002), e que deve ser encorajado, embora por vezes possa ser difícil de gerir, pois requer uma atitude aceitante e inclusiva (Johns & Saks, 2001; Stasser & Birchmeier, 2003 citados por Paulus, 2008).

Continuam a ser referidos a equipa (confiança, colaboração), uma atitude positiva e de compreensão para com os outros e um respeito pelo ritmo pessoal, aceitando que a criatividade, ou a produtividade estão sujeitas a flutuações e não são fenómenos completamente controláveis e previsíveis. A diversidade parece relacionar-se com as dinâmicas da equipa e com a aceitação de diferenças, e uma forma de encarar o trabalho pouco mecanicista, respeitando os ritmos biológicos

Finalmente na classe 4, Sociedade, vemos referência a questões de aceitação e valorização externa da área de trabalho, ou profissão, e ao apoio de mentores, familiares

e amigos, além da equipa. O círculo de relações referido alarga-se tomando um cariz mais social, que é reforçado pela referida interligação entre o percurso profissional, ou formação e a exploração e inserção no mundo do trabalho. A importância deste fator encontra-se refletida na importância dada ao contexto social e cultural por Amabile (1996), Csikszentmihalyi, (1996^a, 2009) Csikszentmihalyi e Getzels (1971), Fees (2011), Kim (2010), Nakamura e Csikszentmihalyi (2001), Robinson (2001), Woodman, Sawyer e Griffin (1993).

Rietzschel, De Dreu e Nijstad (2009), Amabile (1993, 1996) e Goleman, Kaufman, e Ray (s.d.) sublinham a importância da persistência como fator potenciador da criatividade. Três dos criativos entrevistados, quando interrogados sobre que característica pessoal poderá estar relacionada com os seus bons resultados criativos, responderam precisamente a sua persistência. Os outros com características pessoais muito adequadas ao seu trabalho diário (organização para a investigação científica e capacidade de comunicação e persuasão para atividades de empreendedorismo), o que também se encontra refletido no modelo de Amabile (1993, 1996), em termos de capacidades técnicas adequadas ao trabalho.

Os fatores que encontramos referenciados pelos entrevistados abarcam não só questões, individuais, mas também as relações com a equipa, a sua área de trabalho e pares, e com a valorização pela sociedade atual da sua área de atuação, tal como o referido pelo modelo tripartido de Csikszentmihalyi (1988), que postula que a criatividade deve ser entendida como resultando da interação entre o indivíduo, a sua área e o seu meio social e cultural. Em sintonia com o modelo de Amabile (1996), também referenciam a importância do desenvolvimento técnico na sua área de atuação, da própria motivação intrínseca que guia o seu trabalho, e das capacidades de se manterem abertos a possibilidades, questionando o paradigma atual, o que sugere uma interligação entre conhecimentos técnicos, competências de nível criativo e fatores motivacionais.

3.4. Metodologia, Parte 2 – Validação e Redução da ECoCriT

3.4.1. Amostra.

A validação consistiu na passagem do questionário em versão eletrónica (27) e em versão impressa (277), no total de 304 respondentes. Destes, 180 são do género feminino (60.8%) e 116 do género masculino (39.2%). Oito respondentes omitiram esta informação (2.6%).

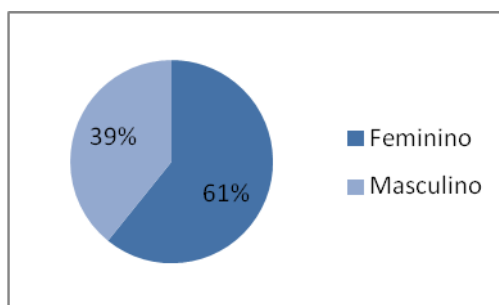


Figura 21. Composição da amostra de validação, por género.

A idade dos participantes variou entre 18 e 65 anos ($M=32.61$, $DP=10.61$).

A maioria dos participantes, 179, não tem filhos (63%), 52 participantes têm um filho (18.3%), 44 tem 2 filhos (15.5%), 8 têm 3 filhos (2.8%) e 1 com 4 filhos (0.4%). Vinte participantes (6.6%) omitiram esta informação.

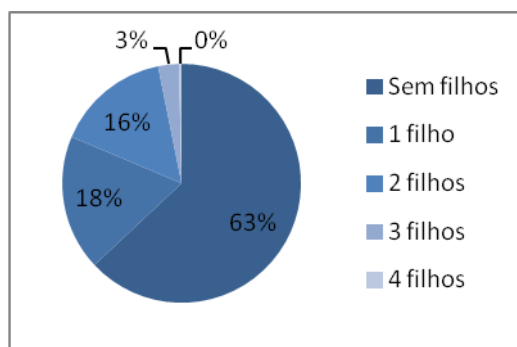


Figura 22. Composição da amostra de validação, número de filhos.

O estado civil de solteiro é também o da maioria dos participantes (55.85%), sendo os 79 casados 26.42% da nossa amostra. Cinco participantes (1.64%) não divulgaram esta informação.

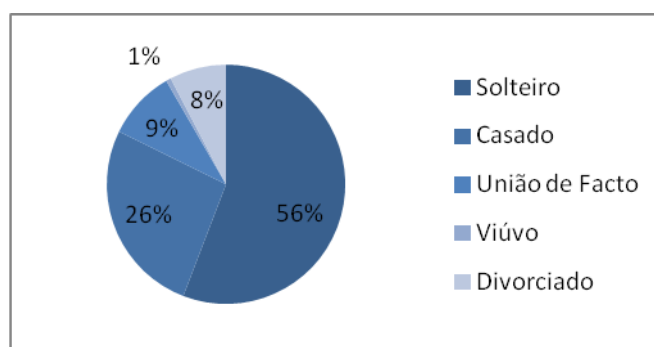


Figura 23. Composição da amostra de validação, por estado civil.

Em termos de escolaridade, a maioria dos participantes ($n=195$, 64.78%) da amostra têm até 12 anos de escolaridade, e 95 possuem Licenciatura (31.56%). Três participantes (0.99%) não nos forneceram esta informação.

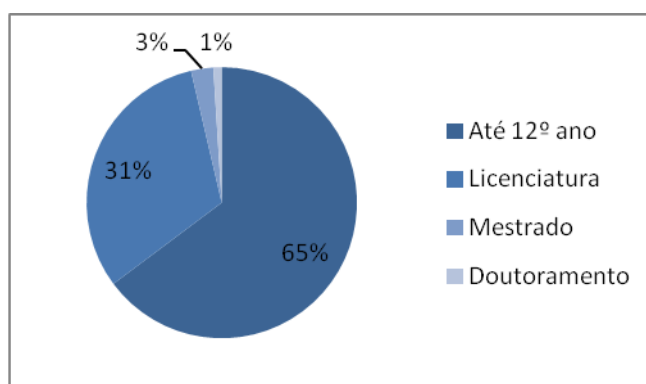


Figura 24. Composição da amostra de validação, escolaridade.

Os setores de atividade dos participantes variaram entre Serviços ($n=110$, 37.29%), Comércio ($n=38$, 12.88%), Banca ($n=14$, 4.75%), Indústria ($n=11$, 3.73%) e Outro ($n=122$, 41.36%). Esta informação estava omissa em 9 questionários (2.96%).

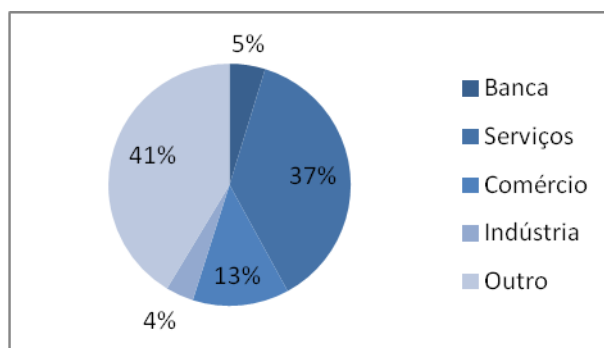


Figura 25. Composição da amostra de validação, por setor de atividade.

Os participantes trabalhando na área de Administração na nossa amostra eram 43 (15.03%), os de Recursos Humanos 39 (13.64%), os trabalhadores de Tecnologias de Informação contabilizaram 16 (5.59%), 12 trabalhavam na área Financeira ou de Contabilidade (4.20%), e 7 eram de Marketing (2.45%). 18 respondentes (5.92%) não forneceram esta informação.

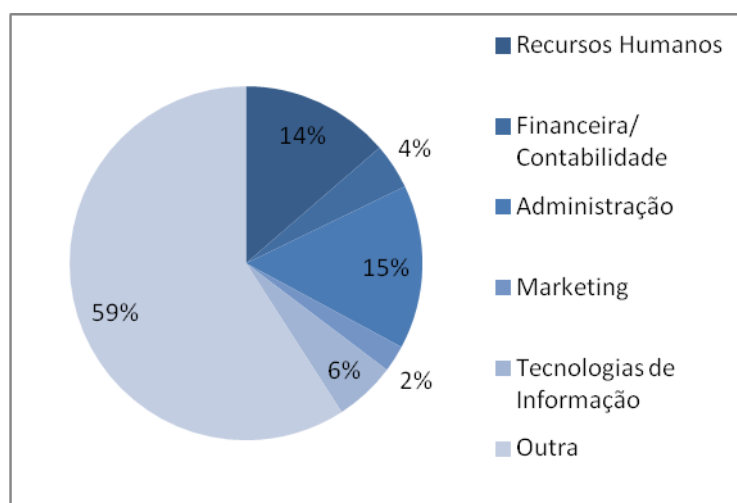


Figura 26. Composição da amostra de validação, por área de função.

Em termos de experiência no mundo do trabalho, os participantes variaram entre o seu primeiro ano de trabalho e um máximo de 42 anos ($M=13.07$, $DP=10.15$).

3.4.2. Instrumentos.

Os itens produzidos na Parte 1 deste estudo foram utilizados para construir a escala EcoCriT. Na construção do questionário, as perguntas não foram colocadas de seguida, mas sim segundo a sequência obtida através de um gerador de números aleatórios. A escala de resposta utilizada foi uma escala tipo Likert, de 7 pontos, onde 1 significava “Nunca” e 7 “Sempre”. Foram acrescentadas questões sociodemográficas, tal como constante no Anexo C.

3.4.3. Procedimento.

Na fase anterior, os itens produzidos através dos resultados do Alceste, foram incorporados num questionário que incluiu também uma secção de questões sociodemográficas. Este foi então submetido a um pré-teste, à semelhança do trabalho de Clark e Watson (1995), Kaufman (2012), Robitschek, Ashton, Spering, Geiger, Byers, Schotts e Thoen (2012) e Hinkin (1995). Nesta fase participaram 8 utilizadores, incluindo dois psicólogos organizacionais, um gestor de equipa numa farmacêutica multinacional, uma responsável de um ATL de uma IPSS de Lisboa (licenciada em letras), uma profissional de Comunicação e Marketing, um técnico de informática, uma estudante de mestrado em psicologia e uma socióloga. Após algumas alterações (frases que estavam na negativa, frases ou expressões consideradas pouco claras), foi produzida outra versão, que foi então sujeita a um processo de validação estatística.

Após a recolha e inserção dos registos numa base de dados, estes foram analisados através da aplicação SPSS versão 21, com a intenção de verificar as correlações entre os itens e assim determinar o seu número mínimo que as poderia explicar – ou seja, determinar o número mínimo de itens que poderiam constitui a escala e quantas dimensões a constituiriam. Os nossos objetivos coadunavam-se com uma análise fatorial exploratória, começando por uma análise de componentes principais (Kline, 2000). Segundo Comrey (1973, citado por Comray, 1988) este tipo de procedimentos são de grande utilidade no desenvolvimento de boas escalas.

Para suportar a validade dos resultados obtidos através desta técnica estatística, é essencial que a amostra recolhida seja suficientemente alargada, de forma a conferir robustez aos valores, que serão pouco estáveis para amostra demasiado pequenas. Neste ponto os autores divergem quanto ao número aconselhável de respondentes. Para Foster (2006), deverá haver um mínimo de 100 respondentes constituindo estes pelo menos o dobro dos itens. Kline (2000) refere um mínimo de 100 respondentes e 200 como uma amostra geralmente adequada, ainda que se deva ter em conta a proporção entre o os respondentes e número de itens, devendo este ser no mínimo de 2 para 1, e preferencialmente de 3 para 1. Comrey (1988) refere que com menos de 40 variáveis ou menos, uma amostra de 200 é adequada, sendo este valor o mínimo adequado para esta técnica. No entanto, embora a amostra deva crescer em proporcionalidade com o número de variáveis, uma amostra de 400 é considerada pelo autor como geralmente suficiente. Hinkin (1995) refere que uma amostra de 150 poderá ser suficiente caso os itens estejam correlacionados de forma razoavelmente forte.

No nosso caso, e por questões de gestão e disponibilidade temporal, demos por terminada a recolha quando o número de respondentes ultrapassou os 200, totalizando 304. Assim, cumprimos o critério de Foster (2006) e o valor mínimo de Comrey (1988).

3.5.Resultados do Estudo 1, Parte 2 – Validação e Redução da ECoCrIT

Analisando a taxa de resposta dos itens que compõem o questionário verificamos que nenhum item apresenta mais de 3% de valores em falta (*missings*). A quase totalidade dos itens ($n=295$, 97.0%) apresentam a máxima amplitude de respostas, 6, ou seja, as respostas abarcam desde do valor mínimo, 1 ao valor máximo, 7. Das restantes, 8 (2.63%) apresentam uma amplitude de 5, e apenas 1 (0.33%) apresenta uma amplitude menor, no caso com o valor 4. Os itens considerados demonstram sensibilidade, tendo poder discriminante para os respondentes. Não existem questionários com taxa de incompletude relevante, pelo que todos foram mantidos para análise.

Efetuámos uma análise fatorial exploratória, executando a opção *Analyse, Dimension Reduction, Factor* na aplicação SPSS versão 21. Como método de extração, escolhemos a opção '*Principal components*' e com extração '*Based on Eigenvalue*

greater than 1'. A rotação escolhida foi a *Direct Oblimin*, pois dado o tema, parece-nos mais adequado esperar alguma correlação entre fatores (Costello & Osborne, 2005; Field, 2009). Igual justificação apresentamos para a opção de '*Fator Scores*', '*Regression*', pois de acordo com Field (2009) é o adequado para fatores algo relacionados.

Verificámos a matriz de correlações e identificámos itens cujas correlações nunca apresentavam valores superiores a .4. Estes itens foram eliminados, devido a apenas apresentarem correlações muito baixas com qualquer dos outros itens da escala. Eliminámos portanto os itens 4 ("No processo criativo, não tenho ideias pré-concebidas sobre o resultado final"), 5 ("É importante passar da ideia à prática") e 97 ("Encaro com naturalidade os momentos de menor produtividade no meu trabalho"), de acordo com as indicações de Costello e Osborne (2005) e Field (2009).

Indicadores de adequação dos dados à AFE

O indicador KMO obtido a partir da nossa amostra, apresenta um valor de .869, o que segundo (Hutcheson & Sofroniou, 1999, citados por Field, 2009) é um valor bastante bom, indicando a adequação da amostra para submissão à AFE. O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um valor de $\chi^2_{(4851)}=14527,633$, e um alto grau de significância ($p=.000$), o que segundo Field (2009) é outro indicador da adequação da aplicação da AFE aos nossos dados.

Verificámos também os elementos na diagonal da matriz de correlações anti-imagem, de acordo com as indicações de Field (2009), assegurando que estes deverão apresentar valores acima de 0.5. Os itens que apresentaram valores abaixo deste limiar foram retirados: item 54 ('Sinto-me pressionado por fatores económicos nas decisões que tomo'), com .339, e item 61 ('Preocupo-me com os obstáculos apenas na altura em que tenho que os resolver'), com .457.

O determinante da matriz de correlação é de 1,000E-013, não se apresentando maior do que 0.00001, o que seria o desejado, de acordo com Field (2009).

Executámos de novo o cálculo da AFE após retirar os 4 itens identificados acima, obtendo valores de KMO =.882, e para o teste de Bartlett, $\chi^2_{(4371)} = 14476.272$, $p=.000$, portanto ainda bastante adequados.

Analisando os resultados obtidos, o SPSS considera automaticamente 23 fatores. No entanto, quando analisamos a matriz de componentes, a maior parte deles não

apresentam itens carregados, apenas 6 do total de 23, sendo que um apenas apresentava 1 item, 3 fatores 2 itens, 1 fator 3 itens e apenas o fator 1 apresentava um número apreciável de itens (quase todos). Este resultado deve-se à falta de convergência da matriz de padrão (*pattern matrix*). Costello e Osborne (2005) advertem sobre a importância do *scree plot* e da teoria subjacente para decidir sobre o número de fatores a reter. No nosso caso, o *scree plot* sugere-nos um número bastante inferior de fatores a considerar. Assim, decidimos pedir a mesma análise, mas desta vez especificando um número fixo de 4 (baseados no resultado do Alceste) e de 5 fatores (baseados no aspeto do *scree plot*).

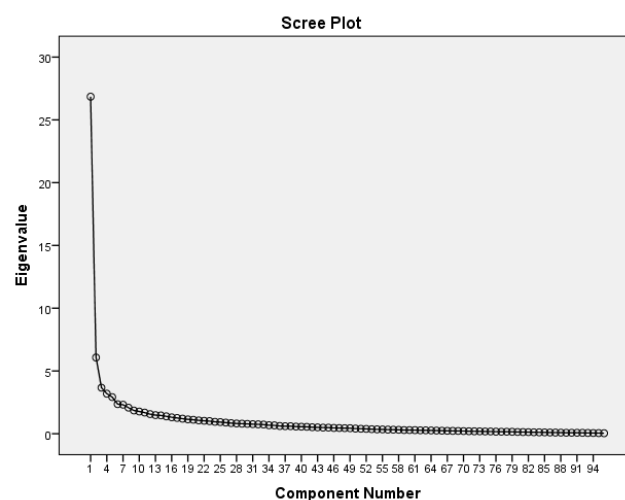


Figura 27. *Scree plot* após fatorização automática.

Apenas com 4 fatores conseguimos uma convergência para a matriz de padrão. Assumimos então este número de fatores como o correto, e passámos à consideração sobre os itens a reter em cada fator.

Dado o elevado número de itens na maior parte dos fatores, e também porque esta escala se destina a ser aplicada à realidade organizacional, optámos por reter apenas os que apresentam um valor maior que .60, obtendo assim 26 itens. Verificámos de seguida o α de Cronbach de cada fator, tendo obtido valores entre .78 e .92. Consideramos assim que esta solução apresenta valores adequados em termos de fiabilidade.

Tabela 16

Distribuição dos Itens em Fatores Após Rotação Oblíqua, Respetivos Pesos Fatoriais, Comunalidade (h^2), Variância Explicada por Fator e Respetivo α de Cronbach

	Pesos Fatoriais				h^2
	1	2	3	4	
60.Incluir conhec varios	,79				.61
59.Conhecer outras areas	,70				.47
42.Ponto de vista dif	,67				.46
24.Diferentes perspectivas	,66				.59
91.Interesse diversos assuntos	,63				.45
62.Aplicacao pratica	,63				.43
80.Explorar ideias	,62				.49
38.Aplicar conhecimentos sit div	,60				.47
88.Equipa colabora partilha		-,84			.62
99.Equipa confiar		-,81			.64
57.Parceiros confianca		-,81			.67
77.Equipa comunicacao facil		-,79			.58
94.Apoio superiores		-,71			.60
64.Equipa partilha tarefas		-,69			.44
33.Crescente autonomia		-,68			.54
16.Equipa apoia adeq		-,66			.51
34.Mentores		-,65			.41
20.Boas relações equipa		-,65			.39
17.Chefia apoia adeq		-,62			.53
25.Cumprir compromissos		-,61			.40
68.Organizar trabalho			-,74		.61
10.Organizo tempo			-,72		.48
12.Sei avaliar fim			-,64		.42
90.Profissao valorizada				,69	.53
95.Sociedade valoriza posturas				,66	.52
48.Sociedade liberdade escolha				,63	.50
<i>Eigenvalues</i>	16.87	18.56	13.42	8.47	
Variância explicada (%)					
α de Cronbach	.84	.92	.78	.83	

3.6.Discussão de Resultados do Estudo 1, Parte 2 – Validação e Redução da

ECoCriT

Partimos dos resultados da parte 1 deste estudo, a série de entrevistas a indivíduos portugueses reconhecidos publicamente nos últimos anos como criativos e/ou inovadores, posteriormente tratadas pelo *software* Alceste. Este tratamento permitiu-nos produzir itens que pudessem constituir uma escala que refletisse as condições que foram indicadas como relevantes para a atividade dos participantes. A versão inicial da escala apresentou um elevado número de itens, 99. A nossa opção de partir de um instrumento deliberadamente extenso, pretendia permitir que a sua redução partisse das respostas de uma amostra, e não da nossa avaliação. Durante o preenchimento dos questionários alguns respondentes referiram que alguns itens se encontravam repetidos, sendo portanto equivalentes na sua perceção. A análise estatística efetuada permitiu eliminar os itens que apresentavam correlações baixas, e manter os mais robustos.

Os fatores identificados utilizando a análise fatorial exploratória efetuada no *software* SPSS 21 apresentam uma congruência com as classes identificadas na fase 1, pelo Alceste. Assim, no Fator 1 identificamos itens que lidam com a diversidade e abrangência, quer de experiências quer de postura. Encontramos um paralelo com a Classe 3 reportada pelo Alceste. O Fator 2 reporta sobre relações profissionais, relativamente a equipa, líder e parceiros, semelhante à Classe 2 do Alceste. O Fator 3, referente à execução do trabalho, aproxima-se da Classe 1, Concretização e Realidade. Finalmente o Fator 4, relacionado com a visão e reconhecimento da sociedade face à atividade profissional, é semelhante à Classe 4, Sociedade. Encontramos um bom paralelo em termos de conteúdo entre os fatores resultantes da AFE e da análise lexical oferecida pelo Alceste, reforçando-se estes resultados mutuamente.

Tendo em atenção a realidade organizacional, reconhecemos a importância de aplicar instrumentos breves. Por um lado, a aplicação em contexto laboral implica que os respondentes tenham que frequentemente utilizar o seu tempo de trabalho para responder a estudos científicos, representando assim a sua participação um custo para a organização. Por outro lado, instrumentos extensos podem enviesar as respostas, provocando o cansaço e dificuldade de concentração, tornando os resultados menos precisos e fiáveis. Optámos por eliminar os itens com uma carga fatorial menor que .60,

verificando se os fatores encontrados mantinham bons valores de fiabilidade, o que ocorreu. Obtivemos assim uma escala bastante mais parcimoniosa, de apenas 26 itens, mantendo bons indicadores estatísticos. A grande diferença no número de itens desta escala suscitou-nos a questão de como estes se comportariam quando utilizados de forma autónoma, pelo que decidimos efetuar uma validação autónoma da escala agora reduzida, com nova amostra.

3.7. Metodologia, Parte 3 - Validação da Escala Reduzida

De forma a obter uma validação para a estrutura encontrada na versão reduzida da nossa escala, recolhemos nova amostra entre trabalhadores de empresas portuguesas. Esta amostra destinou-se apenas a esta validação, sem recorrer aos mesmos participantes da amostra inicial, nem aos da amostra do estudo 2.

3.7.1. Amostra.

Foram recolhidas 236 respostas para esta amostra, 34 online e 202 em papel. A maioria dos participantes ($n=178$, 75.74%) são do género feminino, e 57 (24.26%) do género masculino. Apenas um participante não divulgou esta informação (0.42%).

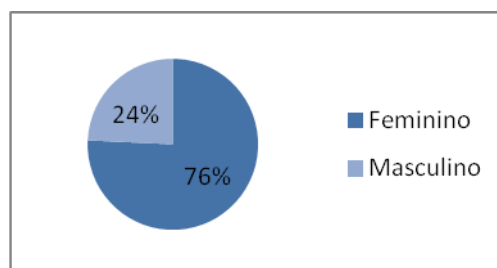


Figura 28. Composição da amostra de validação, por género.

A idade variou entre 18 e 63 anos ($M=32.60$, $DP=10.96$), sendo que 68 participantes tinham até 25 anos (29%), 75 participantes tinham entre 25 e 35 anos (32%), 52 participantes entre 35 e 45 anos (22%), 27 participantes entre 45 e 55 anos

(12%) e 12 participantes tinham mais de 55 anos (5%). Responderam a esta questão 99% dos inquiridos ($n=234$), havendo apenas 2 não respostas. A média dos anos de experiência de trabalho situa-se em 15.65 ($DP=11.17$), com valores entre o mínimo de 1 e o máximo de 45. Não preencheram este item 78 participantes (33%).

Mais de metade dos participantes neste estudo ($n=146$, 62.93%) não têm filhos. Dos restantes, 39 têm 1 filho (16.81%), 41 (17.67%) têm 2 filhos e 6 participantes têm famílias com 3 filhos (2.59%). Quatro participantes (1.69%) não preencheram esta questão.

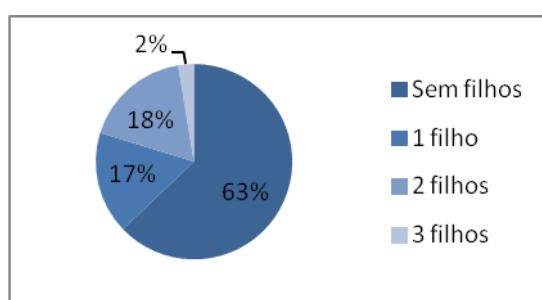


Figura 29. Composição da amostra de validação, por número de filhos.

Em termos de estado civil, 140 participantes (59.57%) são solteiros, e 69 são casados (29.36%). Com menor expressão, os participantes em união de facto ($n=15$, 6.38%), os divorciados ($n=9$, 3.83%) e os viúvos ($n=2$, 0.85%). Apenas um participante não forneceu este dado (0.42%).

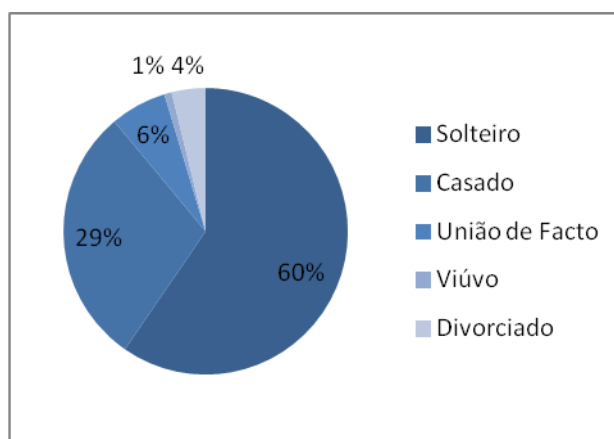


Figura 30. Composição da amostra de validação, por estado civil.

Quanto à escolaridade, mais de metade dos participantes frequentaram a escola até ao 12º ano ($n=121$, 55.50%), e 76 são licenciados (34.86%). Dos restantes 21, 11 são mestrados ou doutorados (5.05%) e 10 possuem escolaridade até ao 9º ano (4.59%). A percentagem de participantes que não revelaram esta informação foi de 7.63% ($n=18$).

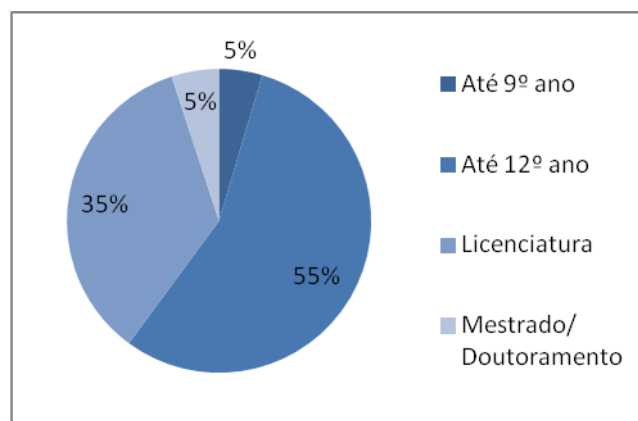


Figura 31. Composição da amostra de validação, por escolaridade.

Em termos de setor de atividade, os participantes da nossa amostra distribuem-se de forma esparsa por muitos, sendo os maiores grupos o de trabalhadores do setor da Educação ($n=36$, 21.82%) e de Enfermagem ($n=18$, 10.91%), conforme se verifica na tabela 17. Quase um terço dos participantes não forneceu esta informação ($n=71$, 30.08%).

Tabela 17

Composição da Amostra de Validação, por Setor de Atividade

Setor de Atividade	Nr de participantes	%
Educação	36	21.82
Enfermagem	18	10.91
Contabilidade	7	4.24
Informática	5	3.03
Telecomunicações	5	3.03
Consultoria	4	2.42
Restauração	3	1.82
Transportes	2	1.21
Outra	85	51.52
Total	165	69.92
Missing	71	30.08
	236	100.00

3.7.2. Instrumento.

Utilizámos o instrumento desenvolvido na Parte 2 deste estudo, aos quais acrescentámos questões sociodemográficas, como constantes no Anexo D.

3.7.3. Procedimento.

Pretendemos efetuar uma validação da versão reduzida da EcoCriT com uma amostra de características ajustada à realidade organizacional. Neste sentido, recorreremos a indivíduos a trabalhar em organizações portuguesas. Para constituir esta amostra, recorreremos a contatos pessoais e profissionais, no sentido de recrutar respondentes para preenchimento do questionário. Nos casos em que não foi possível aplicarmos diretamente o instrumento, foram dadas instruções precisas sobre este procedimento aos responsáveis pelo mesmo.

A versão *online* do questionário não permite a identificação do computador origem dos participantes, mantendo assim o seu anonimato e confidencialidade. Estas respostas foram solicitadas através de uma mensagem de correio eletrónico que continha um texto introdutório semelhante ao cabeçalho do questionário, e o nosso contato, o que permitia ao participante colocar-nos quaisquer questões que considerasse pertinente.

3.8. Resultados do Estudo 1, Parte 3

Efetuámos nova análise fatorial exploratória, executando também neste caso a opção *Analyse, Dimension Reduction, Fator* na aplicação SPSS versão 21. Mantivemos o método de extração escolhido anteriormente – “*Principal components*” e a opção “*Based on Eigenvalue greater than 1*”, bem como a rotação - *Direct Oblimin*, mantendo a expectativa da existência de alguma correlação entre os fatores analisados (Costello & Osborne, 2005; Field, 2009). A opção de “*Fator Scores*”, “*Regression*” é, de acordo com Field (2009), o mais adequado para fatores com alguma relação.

Verificando a matriz de correlações não identificámos itens com correlações inferiores a .4, que devessem ser eliminadas (Costello & Osborne, 2005; Field, 2009).

Também que nenhum dos elementos na diagonal da matriz de correlações anti-imagem apresenta valores abaixo de 0.5, o que se mostra adequado (Field, 2009).

O indicador KMO obtido a partir da nossa amostra, apresenta um valor de .898, o que de acordo com Hutcheson e Sofroniou (1999, citados por Field, 2009) é um bom valor e que indica uma boa adequação da amostra para efetuar a AFE. O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um valor de $\chi^2_{(325)} = 3032,787$, e um alto grau de significância estatística ($p = .000$), o que nos reassegura a adequação da AFE aos nossos dados (Field, 2009).

Analisando os resultados obtidos, o SPSS considera automaticamente 4 fatores, o mesmo número sugerido pelo *scree plot*. É essencial conjugar esta informação a com a teoria subjacente aos temas a ter em conta para a decisão do número de fatores a reter (Costello & Osborne, 2005). No nosso caso, as várias análises efetuadas (quer com o SPSS quer com o Alceste) são coerentes com a estrutura quadri-fatorial, tanto na versão inicial da escala (99 itens) como nesta versão reduzida (26 itens). Apresentamos as cargas fatoriais dos itens em cada fator na Tabela 18.

Tabela 18

Distribuição dos Itens em Fatores Após Rotação Oblíqua, Respetivos Pesos Fatoriais, Comunalidade (h^2), Variância Explicada por Fator e Respetivo α e Cronbach.

	Pesos Fatoriais				h^2
	1	2	3	4	
1. Organizo o meu tempo			,86		.71
2. Sei avaliar fim			,74		.58
3. Equipa apoia tarefas	,72				.63
4. Chefia apoia tarefa	,58				.61
5. Boas relações	,78				.61
6. Diferentes perspetivas		,59			.58
7. Cumprir compromissos	,57				.42
8. Acompanhar menos experientes	,60				.52
9. Mentores	,48				.52
10. Aplicar conhecimentos em situações distintas		,62			.59
11. Ver diferente		,62			.41
12. Sociedade valoriza escolha				,76	.60
13. Tenho parceiros de confiança	,80				.59
14. Conhecer outras áreas		,76			.53
15. Incluir conhecimentos diversos		,77			.67
16. Preocupar aplicação prática		,74			.70
17. Equipa partilha tarefas	,81				.64
18. Organizo o meu trabalho			,79		.75
19. Equipa comunica facilmente	,83				.67
20. Explorar ideias antes de implementar		,45			.45
21. Equipa colabora e partilha	,86				.74
22. Sociedade valoriza profissão				,87	.73
23. Interesse por vários assuntos		,79			.60
24. Apoio dos superiores no trabalho	,65				.57
25. Sociedade valoriza diversas posturas				,84	.75
26. Confiar plenamente na equipa	,85				.74
<i>Eigenvalues</i>	7.9	5.1	3.6	3.9	
Variância explicada (%)	34.70	12.57	6.95	6.90	
α de Cronbach	.93	.87	.79	.81	

3.9. Discussão de Resultados do Estudo 1, Parte 3

Referimos no final da segunda parte destes Estudo 1, que a redução de itens de 99 para 26 nos colocou uma interrogação sobre o seu comportamento. Esta redução representa uma diminuição de 73% no número de questões apresentadas, tornando relevante uma nova validação com uma amostra próxima da população alvo (trabalhadores organizacionais).

Tal como na validação da escala na versão longa (com 99 itens), após a análise fatorial exploratória desta versão de 26 itens, encontramos não só o mesmo número de fatores (quatro), como a mesma lógica subjacente ao agrupamento dos itens em cada um. Assim, no Fator 1 identificamos itens que refletem as relações profissionais, relativamente às dinâmicas de equipa e à liderança. No Fator 2 vimos agrupados itens que se referem à diversidade, quer na execução do trabalho, quer nos interesses dos indivíduos. No Fator 3 apresentam-se os itens relacionados com a execução do trabalho e no Fator 4 a importância da sociedade. A escala mantém a sua coerência e lógica subjacente, desde o tratamento com o Alceste, passando por uma primeira validação estatística, até à validação da versão reduzida, com valores adequados de validade e fidelidade, e bastante adequada ao ambiente organizacional, pela sua pequena extensão (26 itens).

Algumas temáticas foram eliminadas desta versão reduzida: o equilíbrio família/trabalho, o tempo para efetuar e analisar o trabalho, o respeito pelos horários biológicos individuais e pelos períodos de menor produtividade. Os itens mantidos focalizam-se nos temas da equipa, na forma de trabalho, na diversidade e no reconhecimento social. Relembramos que o critério para eliminar itens para obtenção desta versão reduzida da EcoCriT não foi apenas a relevância estatística, mas sim a definição de um ponto de corte a nível das cargas fatoriais (.60) que permitisse uma escala parcimoniosa, mas estatisticamente robusta.

Tendo obtido uma escala que nos fornece informação sobre fatores considerados importantes para bons resultados criativos e inovadores, por especialistas criativos com trabalhos reconhecidos pela sociedade na atualidade portuguesa, pretendemos aferir de que forma estas condições criativas de trabalho são indicadoras da presença de fluxo no trabalho em equipa. A importância da equipa foi sempre referida, quer nas entrevistas

quer na presença mantida nos itens que a referenciavam, bem como a uma determinada dinâmica de apoio, de segurança psicológica que permitia a participação ativa de todos os elementos.

Capítulo 4: Estudo 2 - Relação entre condições criativas no trabalho e fluxo no trabalho em equipa.

4.1. Metodologia

Tendo em conta a importância da criatividade e da inovação para as organizações, no contexto atual, e dadas certas características do trabalho criativo que se sobrepõem ao trabalho em fluxo, (motivação intrínseca, intensa absorção, possibilidade de crescimento a nível pessoal e do desempenho), que permitem que o trabalho seja mais satisfatório para o indivíduo que o efetua e que lhe permita aumentar o seu desempenho, sendo por isso também frutuoso para a organização para a qual este é efetuado, foi construído um modelo, base deste nosso segundo estudo empírico, que pretende aferir objetivamente se a presença de condições favoráveis ao trabalho criativo contribui para a ocorrência de fluxo durante a sua execução, de acordo como o modelo seguinte:

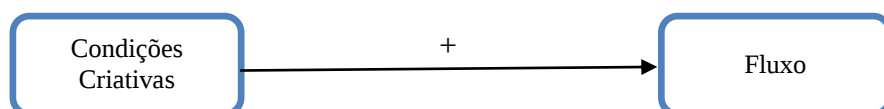


Figura 32. Modelo de análise.

Neste estudo 2 incluímos assim o estudo correlacional entre o instrumento desenvolvido no estudo 1, no seu formato reduzido, e o instrumento sobre fluxo no trabalho em equipa (EROE), desenvolvido por Laneiro (2011), considerando as variáveis representadas pela soma de todos os itens de cada escala. Adicionalmente, aproveitámos a amostra de validação da nossa escala para efetuar novo estudo de validação da EROE, com uma amostra distinta das que o autor usou na sua validação. A validação de instrumentos com amostras diferentes, demonstrando a invariabilidade da sua estrutura, é uma das questões de interesse científico que poderemos estudar

recorrendo a programas de modelos de equações estruturais (Byrne, 2001; MacCallum & Austin, 2000), tais como o por nós utilizado, AMOS 18.

Apesar do estudo 1 apontar para uma estrutura fatorial quádrupla, através da Análise Fatorial Exploratória efetuada, consideramos pertinente testar de forma confirmatória o mesmo modelo fatorial, que num modelo de vários fatores em que cada variável se encontra associada a uma única dimensão, obtemos um teste preciso de validade convergente e discriminante (Kline, 2005). Assim, conduzimos uma Análise Fatorial Confirmatória que nos permite por um lado confirmar a composição do instrumento, e por outro, utilizando a capacidade do software para especificar relações entre as variáveis latentes (os fatores), exploramos de que forma estas se relacionam. Este tipo de estudos, construindo modelos alternativos a partir de conhecimentos teóricos, empíricos ou de ambos, testando e comparando-os de forma a aferir quais os que se mostram mais adequados à amostra recolhida, é uma das estratégias de utilização dos modelos de equações estruturais (Byrne, 2001). Os estudos correlacionais em psicologia organizacional, incluindo validação e melhoria de escalas são outra das aplicações desta técnica (MacCallum & Austin, 2000).

Consideramos três modelos com a mesma estrutura fatorial de 4 dimensões, mas com diferentes relações entre estas. As relações entre os fatores, ou variáveis latentes, não é algo especificável ou testável através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), pelo que as diferentes hipóteses se baseiam no conhecimento teórico disponível. Estas relações representam a estrutura do modelo apresentado, enquanto que a associação dos itens aos fatores representam a parte de medição do modelo, que tem correspondência na AFE (Byrne, 2001). Utilizámos como método de estimação o Maximum Likelihood Method, o considerado por *default* pelo programa AMOS.

Como primeiro modelo estrutural consideramos que os quatro fatores obtidos por AFE estão correlacionados entre si. Esta assunção foi também refletida na decisão de efetuar uma rotação oblíqua nos procedimentos exploratórios, como recomendação de Field (2009), que considera que dimensões de um mesmo construto psicológico (e por vezes de diferentes construtos) dificilmente não apresentam alguma correlação. Seguidamente, considerámos pertinente averiguar que que forma a adequação do modelo seria afetada que lhe retirássemos esta correlação interfatorial, dando-nos uma medida da sua importância. Finalmente, e porque esta interdependência de fatores

poderá advir de diferentes estruturas, testámos a validade do modelo em que a interdependência fatorial seria consequência não da sua correlação direta, mas da sua ligação a um fator de ordem superior (um fator geral), que designámos de Criatividade.

4.1.1. Amostra.

Foram definidos como critérios de inclusão nesta amostra grupos de trabalho face a face, em ambiente organizacional, em pudéssemos recolher respostas dos elementos do grupo, identificando os questionários dos participantes que trabalham em conjunto. A nossa amostra é de conveniência.

Recolhemos 453 respostas de 93 equipas distintas, constituídas por um mínimo de 2 e um máximo de 12 elementos. A maior parte dos grupos contém 5 participantes ($n=43$, 46.24%), e 4 elementos ($n=31$, 33.33%), que constituem 79.57% da amostra. A Tabela 19 e a Figura 33 resumem a constituição das equipas, por número de elementos:

Tabela 19

Constituição dos Grupos, por Número de Elementos

Número de elementos	Número de grupos	%
2	3	3.23%
3	3	3.23%
4	31	33.33%
5	43	46.24%
6	4	4.30%
7	5	5.38%
8	1	1.08%
10	2	2.15%
12	1	1.08%
454	93	100%

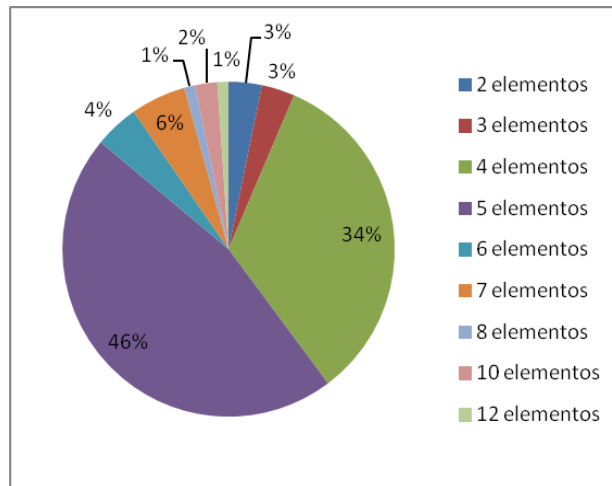


Figura 33. Constituição dos grupos, por número de elementos.

Os participantes apresentam uma média de 35.89 anos ($DP=35.89$), tendo o mais novo 18 e o mais velho 65 anos. Verificamos que cerca de metade da amostra ($n=226$, 52%) tem até 35 anos, inclusive, sendo que mais de um terço ($n=79$, 33.8%) tem entre 25 e 35 anos. Não responderam a este item 18 participantes (4%). A tabela 20 resume a distribuição dos participantes por faixas etárias:

Tabela 20

Distribuição Dos Participantes Por Faixa Etária

Idade	Nr. Participantes	%
Até 25 anos	79	18,2
De 25 a 35 anos	147	33,8
De 35 a 45 anos	119	27,4
De 45 a 55 anos	76	17,5
Mais de 55 anos	14	3,2
Total	435	100,0

A maior parte dos participantes que divulgaram informação sobre o seu género eram mulheres ($n=263$, 60.46%), sendo 172 do género masculino (39.54%). A taxa de não resposta a esta questão foi de 4.19% ($n=19$).

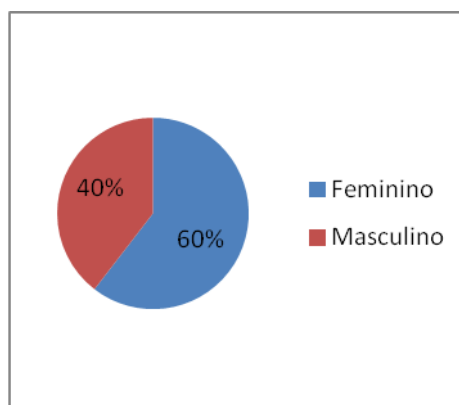


Figura 34. Constituição da amostra por género.

O número de filhos dos participantes situava-se entre 0 e 6, tendo em média um filho (0.98, $DP=1.07$). A maior parte dos participantes ($n=180$, 43.37%) não tinha filhos. Cerca de um quarto, 25.78% ($n=107$) tem um filho e uma percentagem semelhante, 23.61% ($n=98$) tem 2 filhos. Estes três grupos constituem 92.77% dos respondentes ($n=385$). A taxa de não resposta deste item foi 8.39% ($n=38$).

Tabela 21

Constituição da Amostra por Número de Filhos

Nr filhos	Nr participantes	%
0	180	43.37
1	107	25.78
2	98	23.61
3	21	5.06
4	6	1.45
5	2	0.48
6	1	0.24
415		

Em termos de estado civil, 41.53% dos participantes que responderam a esta questão ($n=184$) são solteiros, e 39.28% são casados, constituindo estes dois grupos

80.81% da amostra ($n=358$). Se adicionarmos a estes os 52 indivíduos (11.74%) vivendo em união de facto, temos representada 92.55% da amostra ($n=410$). Não responderam a esta questão 10 participantes (2.21%). A Tabela 22 e a Figura 35 resumem a constituição da amostra, por estado civil.

Tabela 22

Constituição da Amostra por Estado Civil

Estado civil	Nr participantes	%
Solteiro	184	41.53
Casado	174	39.28
União de facto	52	11.74
Divorciado	30	6.77
Viúvo	3	0.68
<i>Missing</i>	10	2.21
Total	453	100

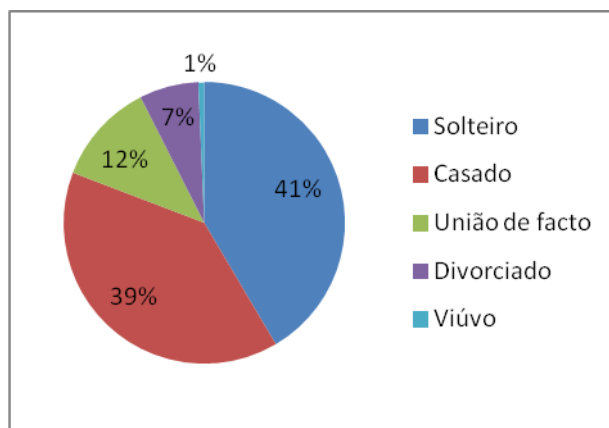


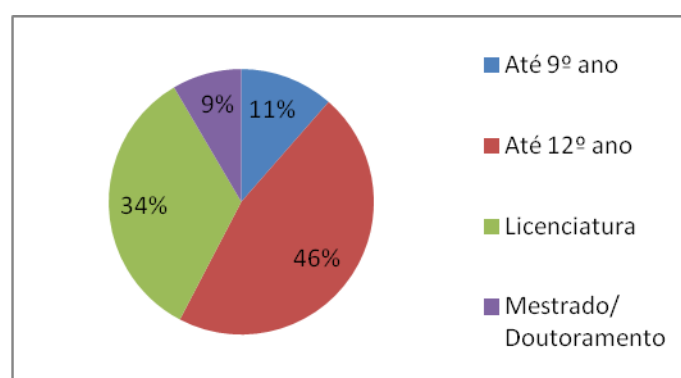
Figura 35. Constituição da amostra por estado civil.

Mais de metade da nossa amostra, 252 indivíduos (57.67%), estudaram até ao 12º ano de escolaridade ($n=202$, 46.22%) ou apenas até ao 9º ano ($n=50$, 11.44%). Cerca de um terço dos participantes possuem Licenciatura ($n=148$, 33.87%) e 8.47% são detentores de grau de Mestre ou superior ($n=37$).

Tabela 23

Constituição da Amostra por Grau de Escolaridade

Grau de Escolaridade	Nr participantes	%
Até 9º ano	50	11.44
Até 12º ano	202	46.22
Licenciatura	148	33.87
Mestrado/ Doutorado	37	8.47
<i>Missing</i>	16	3.53
Total	437	100

*Figura 36. Constituição da amostra por grau de escolaridade.*

Em termos de setor de atividade, os participantes apresentam uma grande variedade, sobressaindo o setor das Telecomunicações, com 55 indivíduos (16.37%), e Informática com 36 (10.71%). Todos os outros setores apresentam uma expressão abaixo dos 10%, como detalhado na Tabela 24:

Tabela 24

Distribuição dos Participantes por Setor de Atividade

Estado civil	Nr participantes	%
Telecomunicações	55	16.37
Informática	36	10.71
Educação	31	9.23
Hotelaria e Restauração	31	9.23
Saúde e Medicina	30	8.93
Comércio e Vendas	28	8.33
Contabilidade	25	7.44
Comunicação e Informação	21	6.25
Forças militares, paramilitares, de proteção e socorro	20	5.95
Banca	17	5.06
Consultoria	13	3.87
Estética	13	3.87
Desporto e Dança	9	2.68
Transportes	6	2.68
Eletricidade	1	0.30
<i>Missing</i>	117	25.83
Total	453	

Os participantes estão na função atual entre 1 e 35 anos, com uma média de 8.15 ($DP=8.32$). Não responderam a este item 229 participantes (50.55%). Quanto à sua permanência na empresa atual, esta varia entre 1 e 39 anos, com uma média de 7.70 anos ($DP=8.06$). Cinquenta e sete respondentes não forneceram resposta a esta questão (12.58%). Em termos de anos de experiência no mundo do trabalho, apresentam uma média de 15.10 ($DP=9.70$), um mínimo de 1 e máximo de 42. Cerca de 15% dos participantes não forneceram dados sobre esta questão ($n=68$, 15.01%).

Considerámos o valor de 1 ano para todos os casos em que os participantes reportaram durações inferiores, e considerámos o valor inteiro imediatamente superior para os casos em que foram reportados valores não inteiros.

4.1.2. Instrumentos.

Foram utilizadas neste segundo estudo duas escalas, a ECoCriT, desenvolvida no estudo 1 desta tese, acedendo a informação sobre as condições criativas de trabalho, e a EROE, desenvolvida e validada para a população portuguesa por Tito Laneiro (2011), aferindo a ocorrência da relação ótima em equipa (fluxo em equipa). As escalas foram colocadas conjuntamente no mesmo questionário, ao qual foram acrescentadas questões sociodemográficas, tal como consta no Anexo D.

A EROE é um instrumento desenvolvido por Laneiro (2001), a partir do trabalho de Csikszentmihalyi (1996a) e de Jackson e Marsh (1996). Respeitando a teoria base, inclui nove dimensões: Desafio e Competência, Ação e Perceção, Objetivos Claros, Feedback sem Ambiguidade, Controlo, Concentração, Perda de Autoconsciência, Transformação do Tempo e Experiência Autotélica. Cada dimensão possui 4 itens, perfazendo um total de 36. Os itens são respondidos numa escala ordinal tipo Likert, de 5 pontos (1 para ‘Discordo totalmente’, e 5 para ‘Concordo totalmente’). A amostra de validação era constituída por 635 indivíduos, envolvidos num grupo de trabalho, de várias atividades laborais, vários setores e diversas áreas geográficas de Portugal Continental.

O autor conduziu uma análise fatorial exploratória, tendo esta evidenciado três fatores congruentes com os conceitos de Experiência de Pico (*Peak Experience*), Desempenho de Pico (*Peak Performance*) e Transformação do Tempo (alteração na perceção da passagem do tempo, face ao funcionamento normal). As cargas fatoriais dos 36 itens nos três fatores apresentam valores entre .31 e -.83, sendo que dois dos itens do fator 1 (itens 1 e 11) abaixo de .04 (respetivamente .32 e .31). O fator 1, Desempenho de Pico, apresenta um α de Cronbach de .92, o fator 2, Experiência de Pico, α =.85, e o fator 3, Transformação do Tempo, α =.64. Dadas as diferenças teóricas existentes sobre a composição do fluxo, e a divergência entre os resultados obtidos na análise fatorial exploratória e o postulado por Csikszentmihalyi (1996a), no mesmo trabalho foi efetuada uma análise fatorial confirmatória, com três modelos: um com os nove fatores interdependentes, um com fatores independentes, e outro com um fator de segunda ordem, relacionado com os nove fatores da EROE, apresentando o primeiro

destes os melhores indicadores de adequação. Replicámos no estudo dois a confirmação da estrutura em nove dimensões correlacionadas, com outra amostra.

No nosso estudo, a EROE foi incluída com a EcoCriT num mesmo questionário, conjuntamente com questões sociodemográficas. Dado que o nosso instrumento foi desenvolvido utilizando para resposta uma escala ordinal tipo Likert, de 7 pontos (1 para ‘Discordo totalmente’, e 7 para ‘Concordo totalmente’) e não de 5, como a EROE, consultámos o autor sobre este ponto, pois considerámos que poderia gerar alguma confusão aos participantes, ao ter que, no mesmo documento, responder segundo escalas diferentes. Laneiro mostrou-se bastante interessado em trabalhar a sua escala com 7 pontos, considerando que desta forma conseguiríamos informação mais detalhada sobre as respostas dadas. Assim sendo, adaptámos a EROE para uma escala de resposta semelhante à nossa.

4.1.3. Procedimento.

Foram convidadas 37 empresas de várias áreas de atividade, maioritariamente do Distrito de Lisboa (a sede das empresas contactadas situava-se geralmente em Lisboa), mas também do Porto e de Setúbal a participar neste estudo. Destas 36 empresas, três são grandes bancos da praça portuguesa, uma é de logística, 8 são empresas de base tecnológica (incluindo 3 multinacionais), uma grande empresa de telecomunicações portuguesa, três empresas da área farmacêutica, quatro consultoras (duas delas multinacionais), uma seguradora multinacional, três empresas industriais multinacionais, duas grandes transportadoras portuguesas, duas instituições de ensino superior, duas associações, um jornal nacional, dois grandes grupos nacionais, uma PME de revenda de telecomunicações, e três grandes empresas nacionais. O convite ocorreu através de correio eletrónico, oferecendo em troca da sua participação um relatório personalizado, no caso do número de respostas permitir uma análise estatística isolada. As empresas contactadas foram empresas que se declararam valorizadoras de Inovação e Criatividade, e interessadas em gestão inovadora de recursos humanos, identificadas através da sua política de comunicação externa, de artigos em revistas da especialidade, através de participação em ações de formação de Teambuilding, Gestão de Recursos Humanos e Liderança, ou em estudos específicos sobre boas práticas para trabalhar, como o *Best Places to Work For*.

A maior parte, cerca de 90%, não respondeu ao contato. Das empresas que responderam, algumas pediram mais informação sobre o estudo, o procedimento envolvido, o tipo de participantes no estudo ou o questionário. Duas delas pediram reuniões presenciais com a investigadora. Entre as razões alegadas para a não participação encontram-se o facto da política da empresa apenas permitir questionários até 20 questões, a sobrecarga de questionários internos que os colaboradores já sofriam, a expectativa de que o estudo incidisse apenas sobre cargos de chefia, ou não considerarem o estudo relevante para a atividade da empresa. Respondeu afirmativamente apenas uma organização, uma das três maiores empresas de Telecomunicações em Portugal.

Face a este fenómeno, decidimos adotar outra estratégia, de maior proximidade, construindo uma rede que ajudasse a aceder à população do estudo. Através de contatos na academia, especificamente de especialistas em Psicologia Organizacional, reuniu-se um grupo de colaboradores, que após um período de formação relativo à aplicação do instrumento, efetuou a recolha da restante amostra, contactando presencialmente empresas da região da grande Lisboa.

Relativamente à empresa que se disponibilizou a participar na recolha de questionários dos seus funcionários através de correio eletrónico, foi comunicado à direção de recursos humanos (DRH) o *link* através do qual poderia aceder a uma versão eletrónica do questionário, onde constavam os instrumentos ECoCriT e EROE. A DRH divulgou internamente essa informação apenas pelo departamento respetivo, informando-nos que este teria cerca de 50 colaboradores. O formulário disponibilizado não permitiu a identificação das respostas de forma unívoca, mantendo-se assim o anonimato dos participantes.

4.2. Resultados do Estudo 2

4.2.1. Análise de valores em falta (*missings*).

Os itens de resposta às duas escalas apresentam uma percentagem de valores em falta sempre inferior a 5%, variando entre .2% e 3.3%. Na escala de condições criativas, todas as variáveis (n=26) apresentam pelo menos um valor em falta em algum caso. De todos os casos considerados, 383 (84.55%) estão completos e 70 (15.45%) têm valores em falta. Relativamente a todos os valores (itens), 11667 (99.06%) estão preenchidos, e 111 (0.942%) estão em falta. Analisando os padrões de valores em falta, o padrão com todos os itens preenchidos é o mais frequente, apresentando todos os outros padrões valores negligenciáveis. Dada a baixa taxa de valores em falta, decidimos não efetuar qualquer tratamento específico para estes casos, antes da submissão a tratamento pelo software SPSS 21.

Na escala de fluxo em equipa, EROE, também todas as variáveis (n=36), apresentam algum valor em falta em algum caso. De todos os casos, 392 (86.53%) estão completos, e 61 (13.47%) apresentam algum valor em falta. Relativamente a todos os valores (itens de resposta), 16.016 (98.21%) estão preenchidos, e 292 (1.791%) estão em falta. Ao analisar os padrões de valores em falta, o padrão que representa as respostas com todos os itens preenchidos é o mais frequente, apresentando todos os outros padrões valores negligenciáveis. Também neste caso, devido à baixa taxa de valores em falta, decidimos não efetuar um tratamento específico para estes casos, previamente à submissão dos dados para tratamento através do software SPSS 21.

4.2.2. Análise fatorial confirmatória da Escala de Condições Criativas de Trabalho (EcoCriT).

Consideramos nesta análise três modelos com a mesma estrutura fatorial de 4 dimensões, mas com diferentes relações entre estas.

No primeiro modelo estrutural consideramos que os quatro fatores estão correlacionados entre si, ilustrado pela Figura 37.

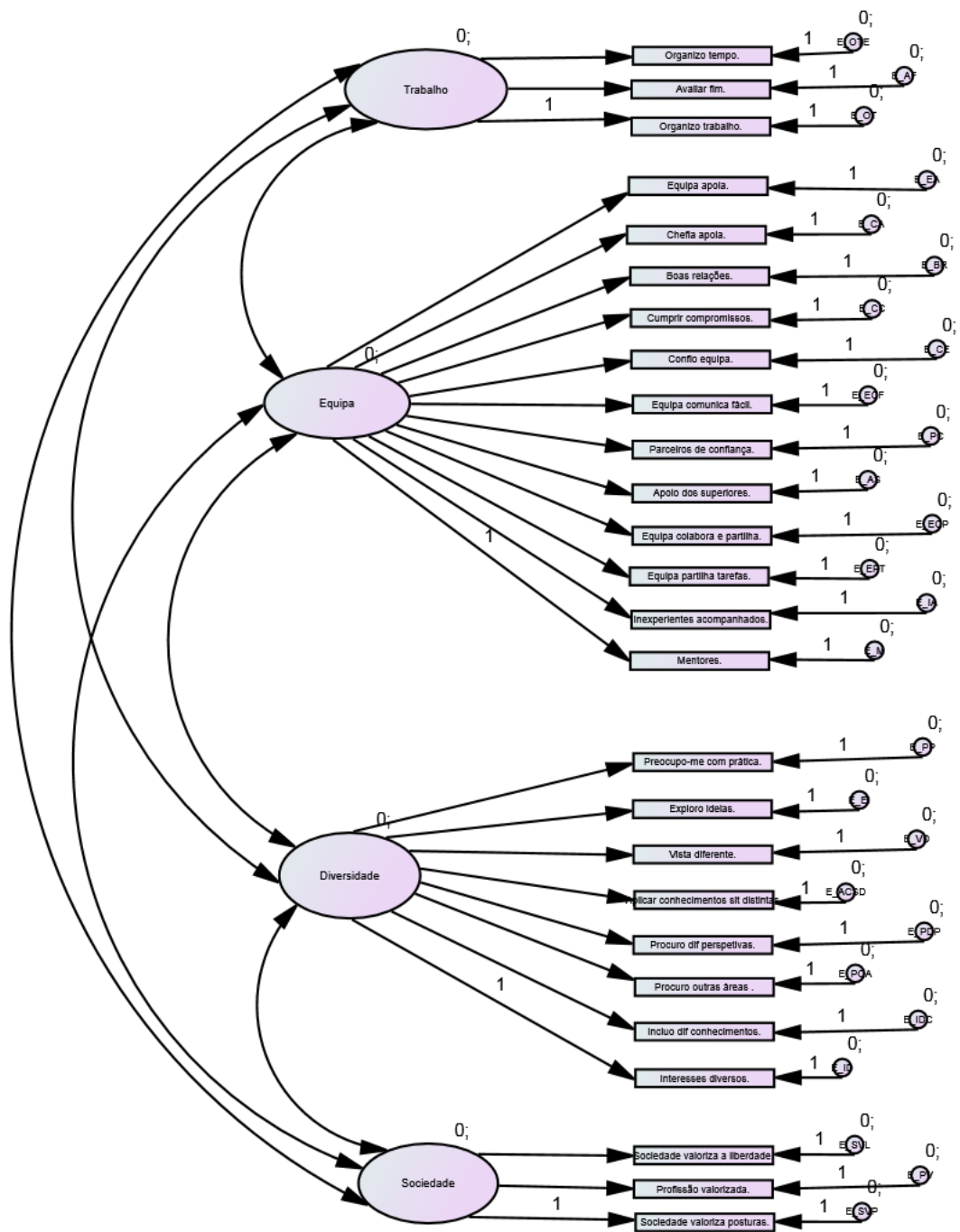


Figura 37. Modelo estrutural com quatro dimensões interdependentes.

O modelo foi submetido a análise pelo software, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

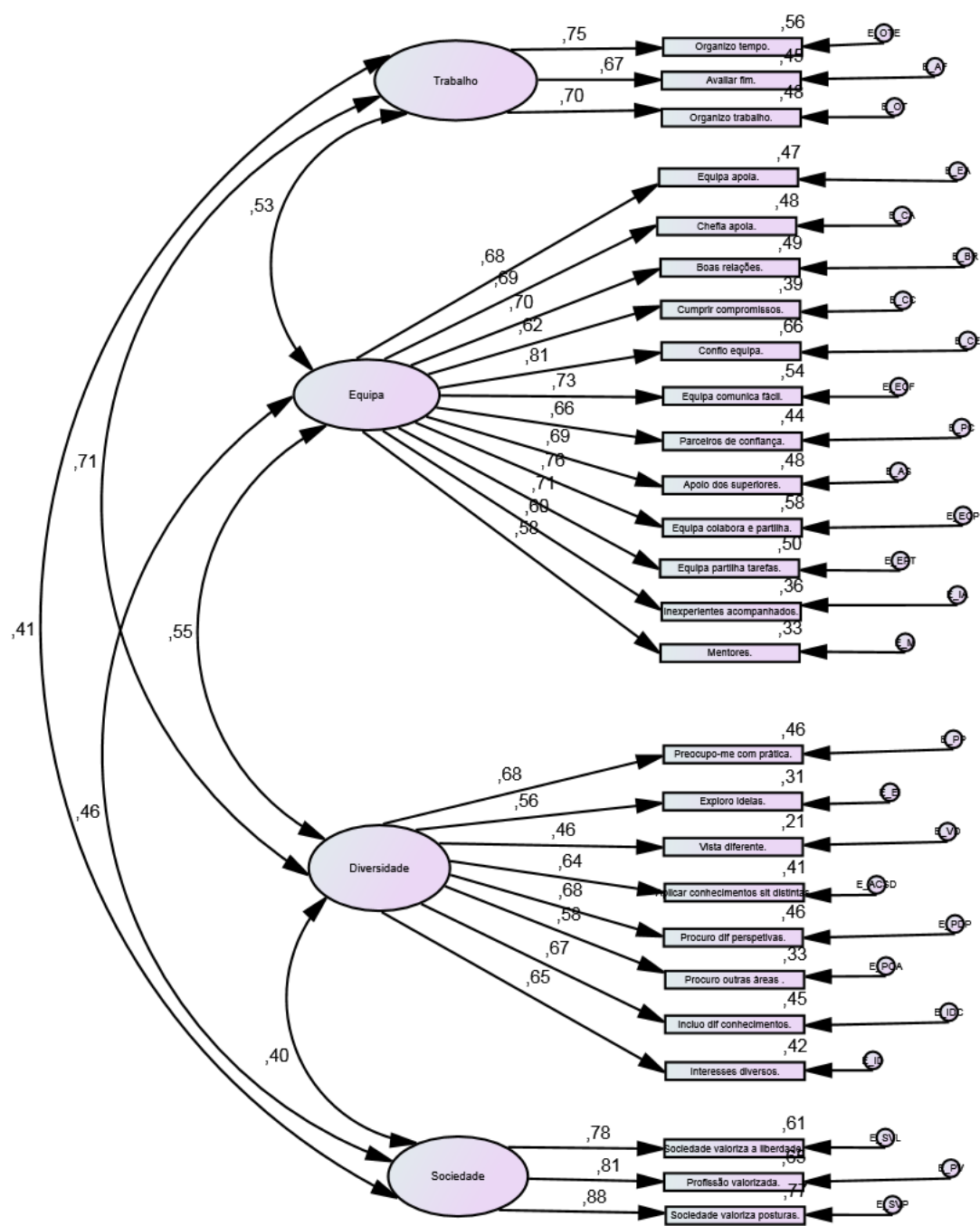


Figura 38. Resultado do modelo estrutural com quatro dimensões interdependentes, pesos estandardizados.

Adequação do modelo

O modelo acima apresenta $\chi^2=1167,310$, $df=293$, $p=.000$. Sendo este um valor significativo, este teste não garante que o modelo tenha boa adequação aos dados. No entanto, Weston e Gore (2006) referem que com uma amostra maior, o teste deixa de ser significativo, podendo não indicar uma boa adequação quando ela existe. Iacobucci (2010) menciona que com uma amostra de mais de 50 indivíduos, esta estatística deixa de ser útil. Recordamos que o tamanho da nossa amostra é de 453 indivíduos.

O valor de $CMIN=1167.310$ resulta num rácio $CMIN/df=1167.310/293= 3.984$ que apresenta um bom valor, abaixo de 5 (Arbuckle, 2007) refere que os valores aceites como bons indicadores neste rácio variam entre 2 e 5.

Weston e Gore (2006) referem que o valor de CFI deverá ser o mais perto de 1 possível, preferivelmente acima de .90. No nosso modelo aferimos um valor de $CFI=.841$, $NFI=.801$ e $TLI=.810$ situados perto de .90, valor referido por Arbuckle (2007) como indicando que o modelo já não necessita de ajuste.

O valor de $RMSEA$ deverá ser o mais perto de .00 possível (Weston & Gore, 2006), preferivelmente menor que .10 e idealmente menor que .06. Arbuckle (2007) menciona um valor limite de .08. No caso presente obtivemos um valor de $RMSEA=.081$, com intervalo de confiança de 90% .076-.086.

Os valores de $Holter\ 0.5=130$ e $Holter\ 0.1=137$ indicam o tamanho da maior amostra para a qual o modelo seria considerado adequado, sendo geralmente aceite que um valor de 200 ou superior indicam um bom ajuste do modelo (Arbuckle, 2007).

O valor de $AIC= 1335.31$ será útil na comparação entre modelos. Valores mais baixos indicam modelos mais adequados (Weston & Gore, 2006).

Validade convergente

Além das estatísticas de adequação do modelo, apresentamos ainda na Tabela 25 os valores dos pesos fatoriais de cada item, bem como a sua variância explicada. Finalmente reportamos o valor da correlação entre dos fatores. Neste tipo de análise, cada item é associado à partida apenas a um fator. Os valores dos pesos fatoriais relativamente aos outros fatores podem no entanto ser calculados multiplicando o valor do peso do item no fator com ele relacionado pelo valor da correlação estimada entre

esse fator e o fator a considerar. A variância explicada, ou comunalidade associada a um item de um fator, indica-nos quando da variância desse item é explicada pelo fator a ele associado. Todos os parâmetros considerados apresentam significância estatística a nível de .05, tendo valores de critical ratio superiores a ± 1.96 (Byrne, 2001).

Tabela 25

Pesos Fatoriais e Variância Explicada (h^2) de Cada Item para o Modelo de Quatro Fatores Interdependentes

Item	Fatores					
	Equipa	h^2	Diversidade	h^2	Trabalho	Sociedade
3	.682	.465	.374		.361	.310
4	.694	.482	.381		.367	.316
5	.700	.490	.384		.370	.319
7	.621	.386	.341		.329	.283
8	.598	.358	.328		.316	.272
9	.577	.333	.317		.305	.263
13	.664	.441	.365		.351	.302
17	.705	.497	.387		.373	.321
19	.731	.535	.401		.387	.333
21	.764	.584	.419		.404	.348
24	.690	.476	.379		.365	.314
26	.810	.656	.445		.428	.369
6	.371		.675	.456	.477	.271
10	.350		.638	.406	.450	.256
11	.253		.460	.212	.324	.185
14	.317		.578	.334	.408	.232
15	.366		.667	.445	.471	.268
16	.373		.679	.461	.479	.273
20	.306		.558	.311	.394	.224
23	.356		.649	.421	.458	.261
1	.396		.529		.749	.561
2	.355		.474		.672	.452
18	.368		.491		.696	.484
12	.354		.313		.321	.778
22	.367		.324		.333	.807
25	.399		.352		.362	.876

No primeiro fator, Equipa, os pesos fatoriais variam entre .577 e .810; no segundo, Diversidade, variam entre .460 e .679; no terceiro, Trabalho, situam-se entre .696 e .749; finalmente no fator Sociedade, o peso fatorial mais baixo é .778 e o mais alto .876.

Verificamos que os pesos fatoriais dos itens nos fatores a que foram inicialmente associados são todos acima de .5, à exceção do item 11, com peso fatorial de .460, apresentando o valor máximo de .876. Estes valores consideram-se satisfatórios para indicar a existência de validade convergente.

Validade discriminante

Verificamos que a correlação entre fatores varia entre um mínimo de .402 entre os fatores Sociedade e Diversidade e um máximo de .706 entre os fatores Diversidade e Trabalho, conforme apresentado na Tabela 26. Em termos de validade discriminante, este último valor afigura-se um pouco alto, existindo um grau não negligenciável de correlação entre estes dois distintos fatores. No entanto verificamos que as cargas fatoriais dos itens entre estas duas dimensões apresentam valores claramente diferentes e substancialmente mais altos na dimensão em que foram à partida colocados. Este facto permite-nos aferir a distinção existente entre estas dimensões. Todos os parâmetros considerados apresentam significância estatística a nível de .05, tendo valores de critical ratio superiores a ± 1.96 (Byrne, 2001).

Tabela 26

Correlações Interfatores para o Modelo de Quatro Fatores Interdependentes.

Correlação entre fatores				
	Trabalho	Equipa	Diversidade	Sociedade
Trabalho	-	-	-	-
Equipa	.529	-	-	-
Diversidade	.706	.549	-	-
Sociedade	.413	.455	.402	-

A AFE efetuada não permite estudar a relação entre as várias dimensões, pelo que se nos afigurou importante verificar de que forma considerá-las independentes afetaria a adequação do nosso modelo. Assim, modificámos o modelo apresentado anteriormente:

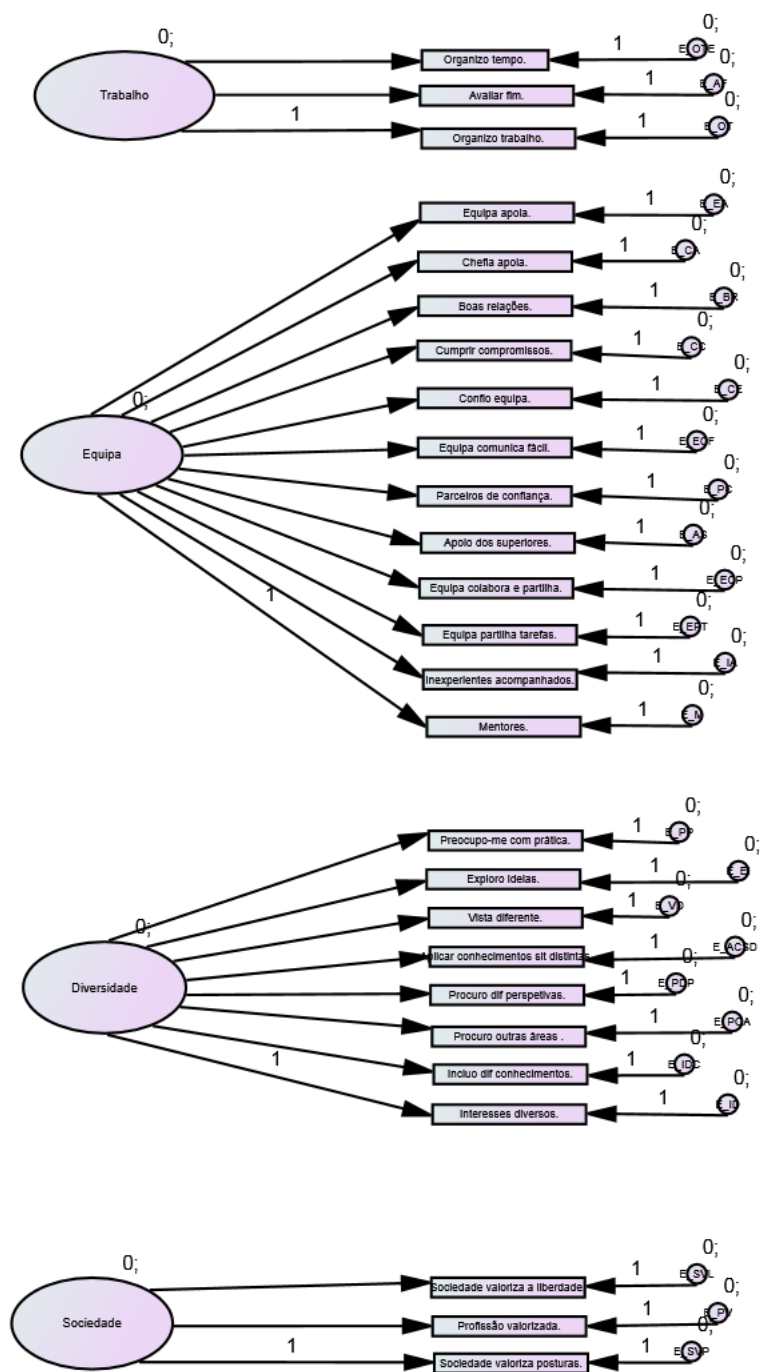


Figura 39. Modelo estrutural com quatro dimensões independentes.

Após submissão ao software AMOS, obtivemos os seguintes resultados:

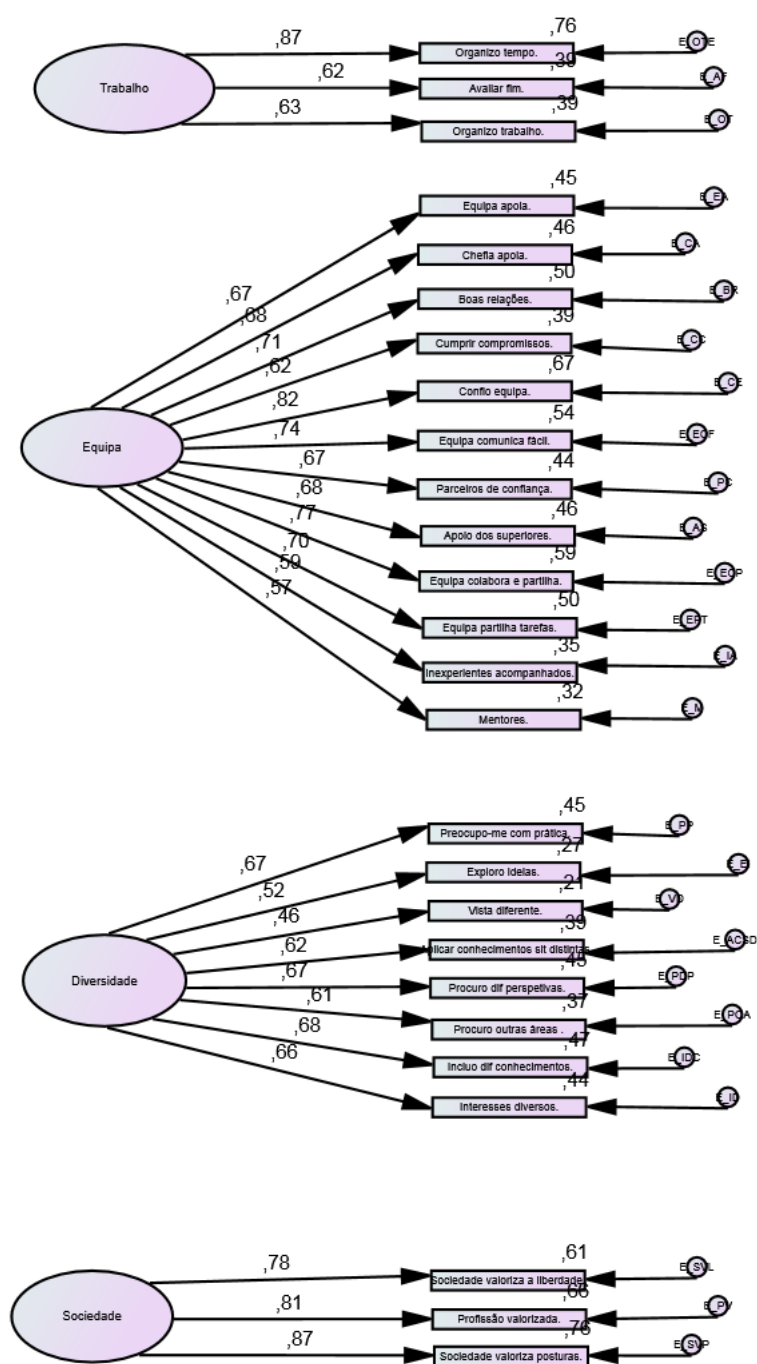


Figura 40. Resultados do modelo estrutural com quatro dimensões independentes, pesos estandardizados.

Adequação do modelo

O modelo agora referenciado apresenta $\chi^2=1569,539$, $df=299$, $p=.000$. Sendo significativo, este valor da estatística do Qui-quadrado, não podemos garantir que o modelo tenha boa adequação aos dados. Weston e Gore (2006) alertam para que o tamanho da amostra torne o teste não significativo, podendo assim não ser fiável quanto à sua boa adequação. Iacobucci (2010) menciona que amostra de mais de 50 indivíduos retiram significância estatística a este teste, sendo o da nossa amostra largamente superior (453 participantes).

A estatística $CMIN=1569,539$ resulta num rácio $CMIN/df=5,249$ que apresenta um valor acima de 5, o valor máximo pra considerarmos um modelo adequado, referido por Arbuckle (2007).

Segundo Weston e Gore (2006) o valor de CFI deverá ser superior a .90. O nosso modelo obteve valores de $CFI=.769$, $NFI=.732$ e $TLI=.729$ um pouco abaixo de .90, valor referido por Arbuckle (2007) como indicador de bom ajuste.

O valor de $RMSEA=.097$, com um intervalo de confiança de 90% .092-.102, situa-se acima do valor limite .08 assinalado por Arbuckle (2007) e perto do limite máximo a considerar de .10, segundo Weston e Gore (2006).

Os valores de $Holter\ 0.5=99$ e $Holter\ 0.1=104$ indicam o tamanho da maior amostra para a qual o modelo seria considerado adequado, estando estes valores abaixo dos geralmente aceites como indicando um bom ajuste do modelo, 200 ou mais (Arbuckle, 2007).

O valor de $AIC= 1725,539$ será comparado com os restantes modelos, sendo o mais adequado o valor mais baixo (Weston e Gore, 2006).

Validade convergente

Apresentamos também neste caso os valores dos pesos fatoriais de cada item, bem como a sua variância explicada (Tabela 27). A variância explicada (comunalidade associada a um item de um fator), indica-nos quando da variância desse item é explicada pelo fator onde este se insere. Todos os parâmetros considerados apresentam significância estatística a nível de .05, tendo valores de critical ratio superiores a ± 1.96 (Byrne, 2001).

Tabela 27

Pesos Fatoriais e Variância Explicada (h^2) de Cada Item para o Modelo De Quatro Fatores Independentes.

Item	Fatores					
	Equipa	h^2	Diversidade	h^2	Trabalho	Sociedade
3	.672	.451				
4	.681	.463				
5	.708	.501				
7	.624	.389				
8	.591	.349				
9	.568	.323				
13	.665	.442				
17	.705	.497				
19	.738	.544				
21	.771	.595				
24	.680	.462				
26	.820	.673				
6			.668	.447		
10			.624	.390		
11			.461	.212		
14			.611	.373		
15			.683	.467		
16			.670	.449		
20			.521	.271		
23			.662	.438		
1					.873	.761
2					.623	.388
18					.625	.391
12						.781 .610
22						.812 .659
25						.869 .756

Neste modelo, o fator 1, Equipa, apresenta itens com pesos fatoriais entre .568 e .820; o fator 2, Diversidade, pesos entre .461 e .682; no terceiro fator, Trabalho, os pesos situam-se entre o mínimo de .623 e o máximo de .873; no quarto fator, Sociedade, o peso fatorial mais baixo é de .781 e o mais alto .869. Verificamos que os pesos

fatoriais encontrados são todos acima de .461, sendo o máximo .869, valores satisfatórios para considerarmos a existência de validade convergente.

Validade discriminante

Neste modelo assumimos não haver correlação entre os fatores considerados. Assim, não podemos, através da Análise Fatorial Confirmatória, obter pesos fatoriais dos itens para os fatores onde eles não foram colocados diretamente. Não dispomos por isso mais dados sobre uma possível validade discriminante. Todos os parâmetros considerados apresentam significância estatística a nível de .05, tendo valores de critical ratio superiores a ± 1.96 (Byrne, 2001).

Finalmente, considerámos um modelo de segunda ordem, constituído pelas quatro dimensões até aqui consideradas, como englobadas num construto de ordem superior (mais geral), a que designámos Criatividade:

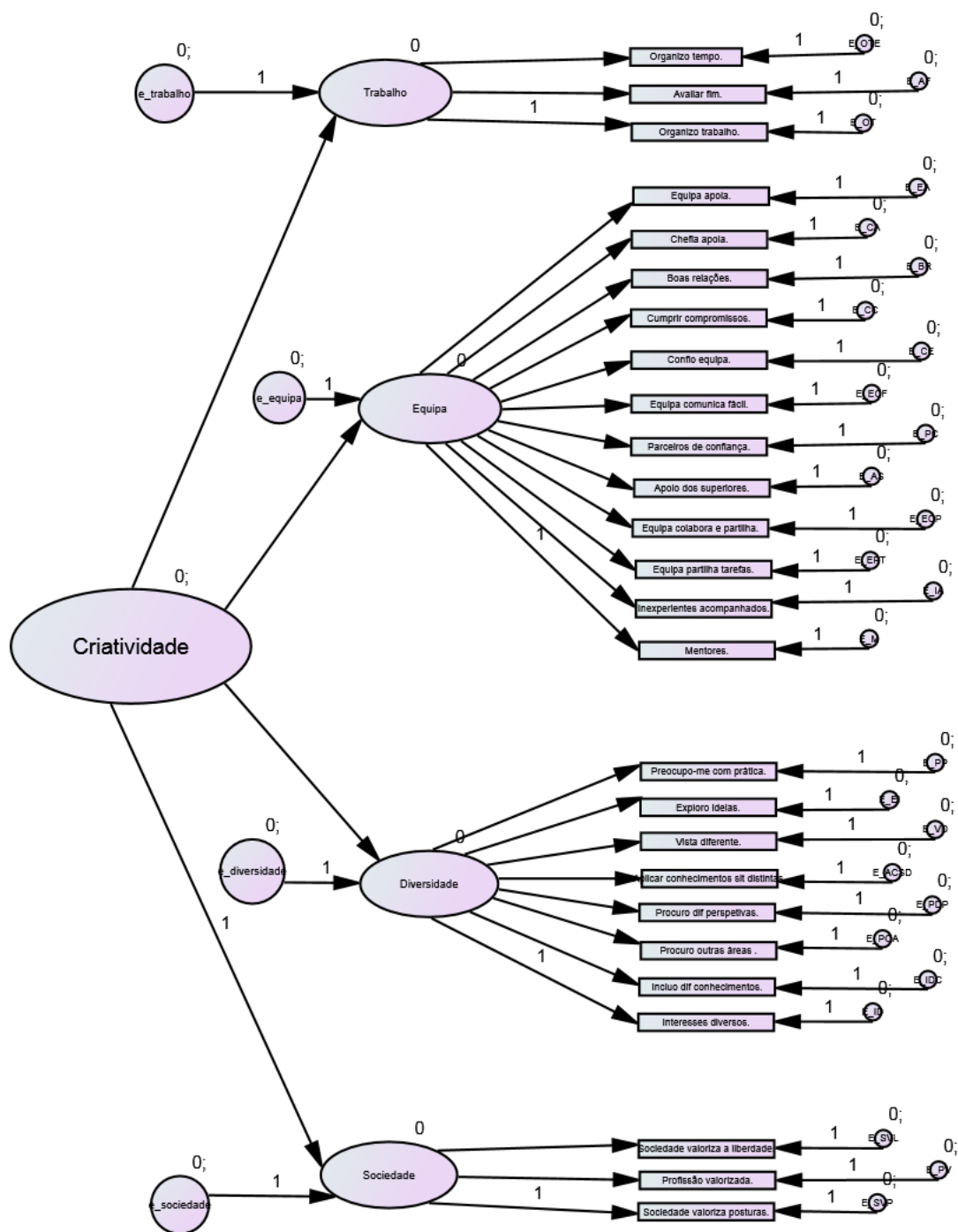


Figura 41. Modelo estrutural de segunda ordem.

Também este modelo foi submetido para análise, obtendo-se o seguinte resultado:

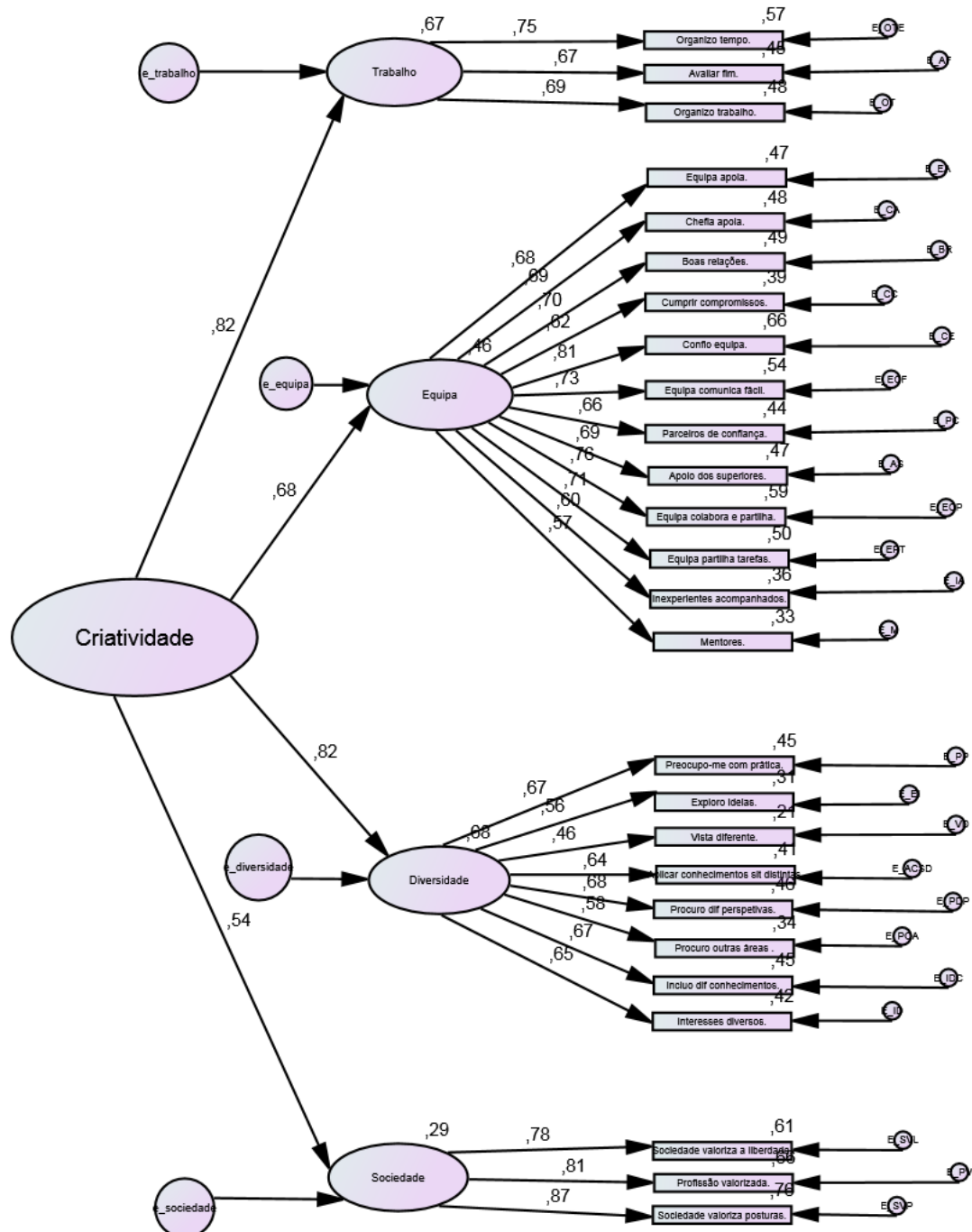


Figura 42. Resultados do modelo estrutural de segunda ordem.

Adequação do modelo

Este terceiro modelo apresenta $\chi^2=1178,088$, $df=295$, $p=.000$. mais uma vez não apresentando significância estatística, não temos indicação de que o modelo tenha boa adequação aos dados. O tamanho da nossa amostra (453 participantes) pode estar a tornar o teste não significativo, podendo este não ser fiável (Weston & Gore, 2006). Iacobucci (2010) alerta para que uma amostra de mais de 50 indivíduos retiram significância estatística a este teste.

A estatística $CMIN=1178,088$ produz um rácio $CMIN/df=3.994$ apresentam um valor abaixo de 5, o máximo referido por Arbuckle (2007) como representadno adequação do modelo considerado.

Obtivémos valores de $CFI=.839$, $NFI=.799$ e $TLI=.809$ abaixo de .90, valor indicador de bom ajuste (Arbuckle, 2007). Weston e Gore (2006) indicam que o valor de CFI deverá ser superior a .90.

O valor de $RMSEA=.081$, com intervalo de confiança de 90% .077-.086, situa-se no valor limite .08 assinalado por Arbuckle (2007) e perto do limite máximo a considerar de .10, segundo Weston e Gore (2006).

Os valores de $Holter\ 0.5=129$ e $Holter\ 0.1=136$ indicam o tamanho da maior amostra para a qual o modelo seria considerado adequado, estando estes valores abaixo dos geralmente aceites como indicando um bom ajuste do modelo, 200 ou mais (Arbuckle, 2007).

O valor de $AIC= 1342.088$ será útil na comparação com os restantes modelos. O valor mais baixo será indicador do modelo mais adequado (Weston & Gore, 2006).

Validade convergente

A Tabela 28 é constituída pelos valores dos pesos fatoriais de cada item e a sua variância explicada. Os pesos de regressão entre o fator de ordem geral Criatividade e os quatro fatores Equipa, Diversidade, Trabalho e Sociedade constam na Tabela 27 Neste modelo não consideramos correlações entre os fatores, pelo que não apresentamos cargas fatoriais para os itens nos fatores diretamente não associados e ele. A variância explicada (comunalidade associada a um item de um fator), indica-nos quando da variância desse item é explicada pelo fator onde este se insere. Todos os

parâmetros considerados apresentam significância estatística a nível de .05, tendo valores de critical ratio superiores a ± 1.96 (Byrne, 2001).

Tabela 28

Pesos Fatoriais e Variância Explicada (h^2) de Cada Item para o Modelo De Quatro Fatores e Um De Ordem Superior.

Item	Fatores					
	Equipa	h^2	Diversidade	h^2	Trabalho	Sociedade
3	.683	.466				
4	.693	.480				
5	.702	.492				
7	.621	.386				
8	.596	.356				
9	.574	.329				
13	.663	.440				
17	.707	.500				
19	.732	.536				
21	.765	.585				
24	.688	.474				
26	.810	.656				
6			.676	.457		
10			.640	.409		
11			.463	.214		
14			.579	.335		
15			.668	.446		
16			.674	.454		
20			.557	.311		
23			.649	.421		
1					.755	.570
2					.672	.452
18					.691	.478
12						.778 .606
22						.810 .656
25						.873 .763

No modelo de quatro fatores e um de ordem superior, o fator 1, Equipa, apresenta itens com pesos fatoriais entre .574 e .810; no fator 2, Diversidade, os pesos

fatorias situam-se entre .463 e .676; no fator Trabalho, temos valores entre .672 e o máximo de .755; no quarto fator, Sociedade, o peso fatorial mais baixo é de .778 e o mais alto .873. Verifica-se que todos os pesos fatoriais se encontram entre o mínimo de .463, e o máximo de .873, valores satisfatórios para considerarmos a existência de validade convergente.

Tabela 29

Pesos de Regressão Entre os Quatro Fatores e o Fator de Ordem Superior

Fator	Criatividade
Equipa	.682
Diversidade	.822
Trabalho	.817
Sociedade	.539

Verificamos que neste modelo, os pesos de regressão standardizados entre os fatores até agora considerados e o fator mais geral, Criatividade, são estatisticamente significativos e acima de .5.

Validade discriminante

Este modelo não assume correlação entre os fatores considerados, o que não nos permite obter pesos fatoriais dos itens para os fatores onde eles não foram colocados diretamente. Não dispomos por isso mais dados sobre uma possível validade discriminante. Todos os parâmetros considerados apresentam significância estatística a nível de .05, tendo valores de critical ratio superiores a ± 1.96 (Byrne, 2001).

Apresentamos um quadro comparativo dos índices obtidos para os três modelos considerados, na Tabela 30:

Tabela 30

Comparação de Índices de Adequação dos Modelos Considerados

Modelo	χ^2	df	p	CMIN/df	CFI	NFI	TLI	RMSEA	Hoelter		
									0.5	0.1	AIC
Quatro fatores interdependentes	1167,31	293	.000	3,98	.84	.80	.81	.08	130	137	1335,31
Quatro fatores independentes	1569,54	299	.000	5,25	.77	.73	.73	.10	99	104	1725,54
Um fator de segunda ordem	1178,09	295	.000	3.99	.84	.80	.81	.08	129	136	1342.09

De forma geral, o modelo com quatro dimensões interdependentes apresenta os melhores valores estatísticos. A estatística *AIC* representa de que forma a estimativa dos parâmetros obtidos na amostra se manterá noutras amostras. O valor mais baixo indica-nos que os resultados deste modelo manter-se-ão de forma mais estável do que nos outros modelos. Nos três modelos considerados os resultados do χ^2 são estatisticamente significativos, o que não nos dá indicação útil de forma comparativa. Os valores de todos os restantes índices são mais favoráveis no primeiro modelo testado, de quatro dimensões interdependentes, à exceção do *RMSEA* que apresenta um valor igual no modelo com um fator de segunda ordem.

Notamos que os valores dos índices calculados são bastante semelhantes no caso do modelo com quatro dimensões interdependentes e no caso do modelo com um fator de ordem geral. Nestes dois modelos, a relação entre fatores mantém-se, embora com uma natureza ligeiramente diferente: no caso do modelo com um fator de segunda ordem, a relação entre os fatores advém do facto destes estarem todos relacionados com um único fator de ordem superior, e não diretamente. Assim, o modelo que não mostra qualquer relação entre os fatores é o que apresenta valores menos adequados. Apesar dos fatores não pertencerem todos ao mesmo domínio (individual, grupal ou social), os resultados parecem apontar para que estes interagem de uma forma próxima e mensurável, não sendo correto avaliar apenas um de forma isolada. Entendemos que de facto os quatro fatores considerados devem ser interpretados como se de alguma forma cada dimensão concorresse para o resultado obtido nas restantes.

Em relação aos valores limite para decisão sobre a adequabilidade de um modelo, Fan & Sivo (2007) referem que para a maioria dos índices, é bastante difícil estabelecer um critério que oferece utilidade geral. Os valores obtidos dependem da complexidade do modelo considerado, da sua especificação, da força da relação entre as variáveis, não sendo por isso possível definir valores universais para esta interpretação.

Hooper, Caughan e Mullen (2008) assinalam que os modelos de equações estruturais são geralmente complexos, o que torna comum obter índices indicando uma baixa adequação. A melhoria do modelo em estudo não deve no entanto ser guiada pelos valores dos índices. Este tipo de análise foi desenvolvido para testar modelos criados a partir de teoria, pelo que esta deve estar sempre subjacente ao estudo, não sendo correto inverter o sentido do processo. Iacobucci (2010) alerta-nos para o mesmo facto, sugerindo testar modelos alternativos baseados na teoria, não interpretando de forma estrita os valores dos índices.

4.2.3. Análise fatorial confirmatória da EROE.

Expandindo o estudo de Laneiro (2011), testámos o modelo que este trabalho encontrou como o mais adequado, desta vez com a nossa amostra. Considerámos pois o modelo da EROE com nove fatores interdependentes, como ilustrado pela Figura 43:

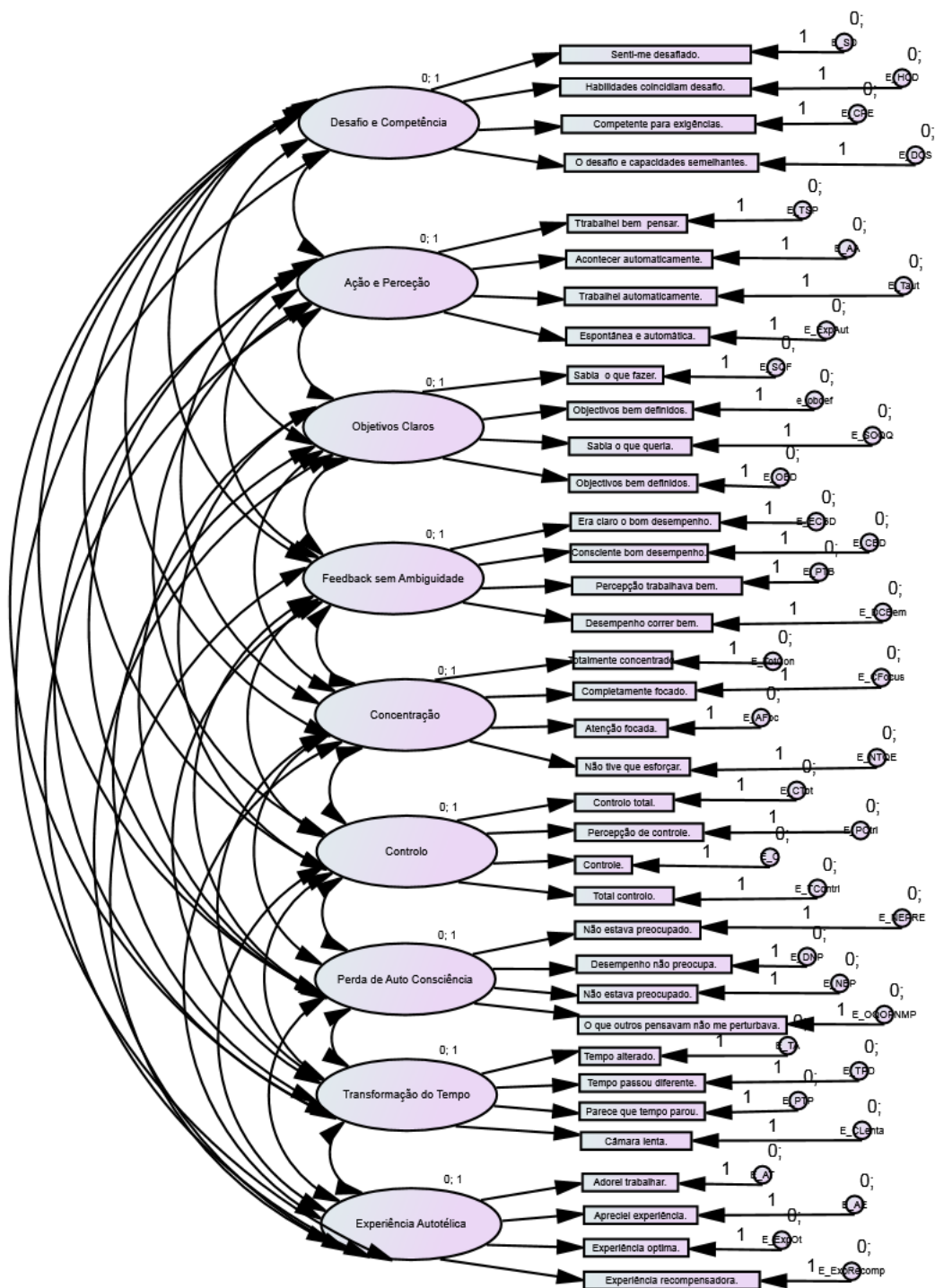


Figura 43. Modelo da EROE com nove dimensões interdependentes.

Este modelo foi submetido ao software AMOS 18, obtendo-se os seguintes resultados:

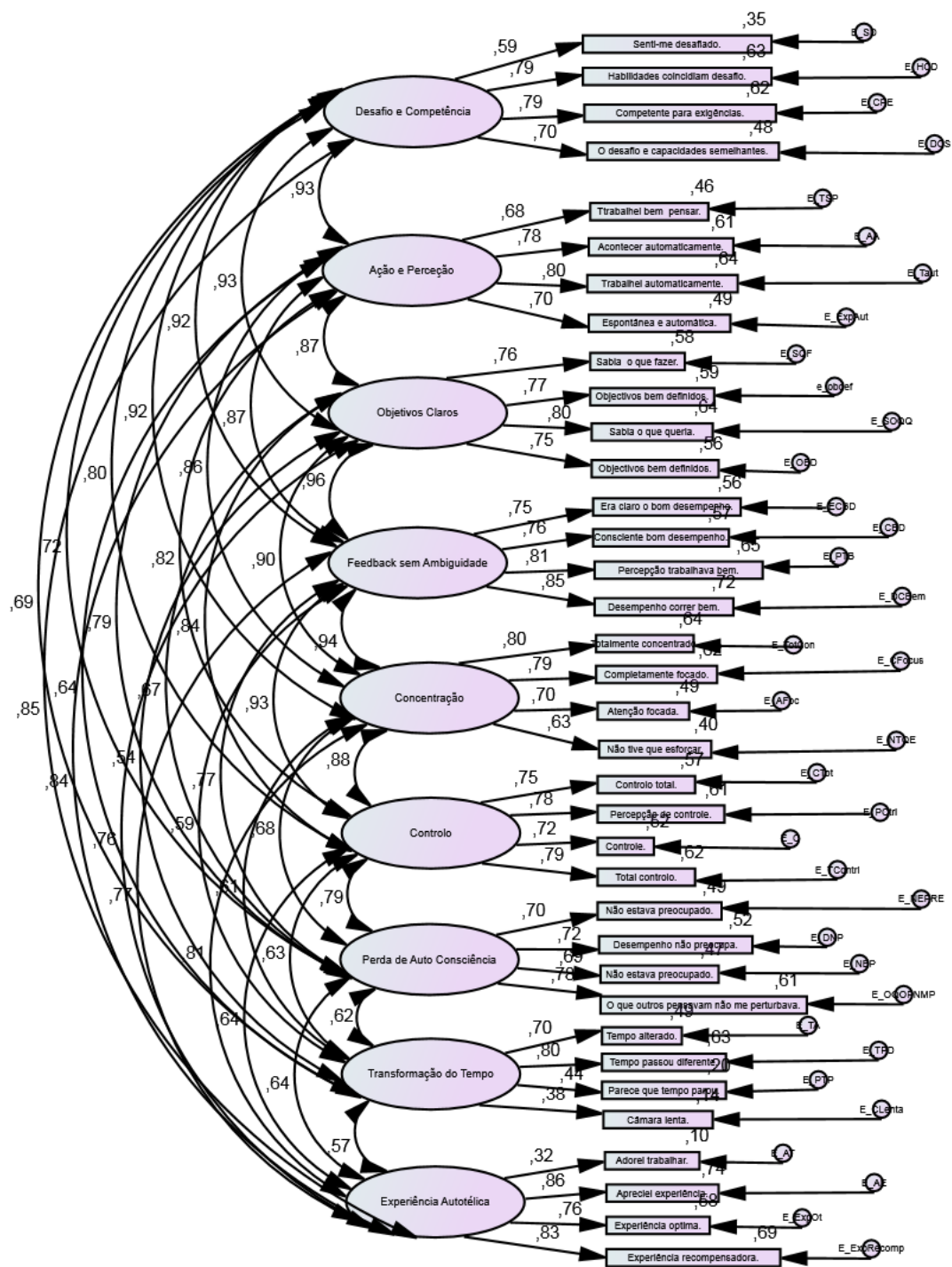


Figura 44. Modelo da EROE com nove dimensões interdependentes, resultados standardizados.

Adequação do modelo

A estatística Qui-quadrado para este modelo apresenta um valor de $\chi^2=2098,084$, $df=558$, $p=.000$. Considerando apenas esta estatística, não temos indicação de que o modelo tenha boa adequação aos dados. No entanto, sabemos que o tamanho da nossa amostra (453 participantes) pode tornar o teste não significativo, deixando este de ser ser fiável (Weston & Gore, 2006). Iacobucci (2010) refere que uma amostra de mais de 50 indivíduos basta para retirar significância estatística a este teste.

A estatística $CMIN=2098,084$ produz um rácio $CMIN/df=3.760$, um valor abaixo de 5, o máximo referido por Arbuckle (2007) como representando adequação do modelo em causa.

Obtivemos valores de $CFI=.854$, $NFI=.813$ e $TLI=.826$ perto dos .90, indicador de um bom ajuste (Arbuckle, 2007). Weston e Gore (2006) referem que o valor do índice CFI deverá ser superior a .90.

O valor de $RMSEA=.078$, com intervalo de confiança de 90% .075-.082, situa-se perto do valor limite de .08 referido por Arbuckle (2007) e perto do limite máximo a considerar de .10, segundo Weston e Gore (2006).

Os valores dos índices $Holter\ 0.5=133$ e $Holter\ 0.1=136$ indicam o tamanho da maior amostra para a qual o modelo seria adequado. Estes valores são inferiores aos aceites como indicando um bom ajuste do modelo, 200 ou mais (Arbuckle, 2007). Valores adequados acima dos 200 foram encontrados na amostra de validação deste modelo por Laneiro (2011).

Validade convergente

A Tabela 31 contém os valores dos pesos fatoriais de cada item e a sua variância explicada. Os valores da correlação entre os nove fatores considerados constam na Tabela 31. Na Análise Fatorial Exploratória cada item é associado à partida a um fator. No entanto, os valores dos pesos fatoriais nos restantes fatores poderão ser calculados multiplicando o valor do peso do item no fator com ele relacionado pelo valor da correlação estimada entre esse fator e o fator que estamos a considerar. A variância explicada (comunalidade associada a um item de um fator), indica-nos quanto da variância desse item é explicada pelo fator onde este se insere. Todos os parâmetros

considerados apresentam significância estatística a nível de .05, tendo valores de *critical ratio* superiores a ± 1.96 (Byrne, 2001).

Tabela 31

Pesos Fatoriais E Variância Explicada (h^2) de Cada Item Para o Modelo De Nove Fatores Interdependentes (EROE).

Item	Fatores																	
	Desafio e Competência	h^2	Ação e Percepção	h^2	Objetivos Claros	h^2	Feedback sem Ambiguidade	h^2	Concentração	h^2	Controle	h^2	Perda Auto Consciência	h^2	Transf. Tempo	h^2	Experiência Autotética	h^2
1	.593	.352	.550		.550		.546		.544		.474		.424		.412		.501	
10	.793	.629	.736		.736		.730		.728		.634		.567		.550		.670	
19	.787	.619	.730		.730		.724		.722		.630		.563		.546		.666	
28	.696	.484	.646		.646		.640		.639		.557		.498		.483		.588	
2	.630		.679	.461	.593		.594		.587		.556		.539		.433		.569	
11	.727		.783	.612	.684		.685		.677		.641		.622		.499		.655	
20	.741		.799	.639	.698		.699		.690		.654		.634		.509		.669	
29	.651		.701	.491	.612		.613		.606		.574		.557		.447		.587	
3	.708		.666		.763	.582	.730		.686		.643		.514		.410		.577	
12	.692		.651		.746	.557	.713		.671		.629		.503		.401		.563	
21	.742		.698		.800	.640	.765		.720		.674		.540		.430		.600	
30	.711		.669		.766	.587	.732		.689		.646		.516		.411		.580	
4	.688		.655		.715		.748	.560	.703		.695		.577		.444		.573	
13	.697		.663		.725		.758	.574	.713		.704		.584		.450		.581	
22	.743		.707		.772		.808	.653	.760		.751		.623		.480		.619	
31	.782		.744		.810		.850	.723	.799		.790		.655		.505		.651	
5	.644		.607		.631		.702		.702	.493	.616		.478		.432		.567	
14	.579		.545		.567		.631		.631	.398	.554		.430		.388		.510	
23	.736		.693		.721		.802		.802	.643	.704		.546		.493		.648	
32	.721		.678		.706		.785		.785	.616	.689		.535		.483		.634	
6	.574		.588		.605		.667		.630		.718	.515	.564		.456		.460	
15	.626		.641		.660		.727		.687		.783	.613	.615		.497		.502	
24	.602		.617		.635		.700		.661		.753	.567	.592		.478		.483	
33	.632		.647		.666		.734		.694		.790	.623	.621		.502		.506	
7	.491		.545		.463		.530		.468		.540		.687	.472	.429		.440	
16	.518		.575		.488		.558		.493		.569		.724	.524	.452		.464	
25	.501		.557		.472		.540		.477		.551		.701	.492	.437		.449	
34	.558		.620		.526		.601		.531		.613		.780	.608	.487		.450	
8	.486		.446		.376		.416		.431		.445		.437		.700	.490	.403	
17	.552		.506		.427		.472		.489		.505		.496		.795	.632	.457	
26	.309		.283		.239		.264		.274		.283		.278		.445	.198	.256	
35	.261		.240		.202		.223		.231		.239		.235		.376	.142	.216	
9	.727		.720		.650		.659		.695		.551		.551		.495		.860	.740
18	.270		.268		.242		.245		.259		.205		.205		.184		.320	.102
27	.643		.637		.575		.583		.615		.488		.488		.438		.761	.579
36	.702		.700		.628		.637		.671		.533		.533		.478		.831	.691

No fator 1, Desafio e competência, os itens apresentam pesos fatoriais entre .593 e .793; no fator 2, Ação e Percepção, os pesos fatoriais situam-se no fator 3, Objetivos Claros, temos valores entre .746 e o máximo de .800; no quarto fator, *Feedback* sem Ambiguidade, o peso fatorial mais baixo é de .748 e o mais alto .808; no quinto fator, Concentração, os valores encontram-se entre .631 e .802; no sexto fator, Controle, variam entre .753 e .790; no fator sete, Perda de Auto Consciência, os pesos fatoriais situam-se entre .687 e .780; no penúltimo fator, Transformação do Tempo, as cargas fatoriais variam entre .376 e .795; finalmente no nono fator, Experiência Autotética, os valores encontrados situam-se entre .320 e .860. Verificamos que todos os pesos fatoriais apresentam valores satisfatórios para considerarmos a existência de validade convergente (acima de .4), à exceção dos itens 18 (Adorei o sentimento de trabalhar em equipa e quero repeti-lo de novo), com .320, na dimensão Experiência Autotética, e o item 35 (Houve alturas em que parecia que as coisas estavam a acontecer em câmara lenta), com .376 na dimensão Transformação do Tempo.

Validade discriminante

Tabela 32

Correlação Entre os Nove Fatores Considerados

Dimensões	Desafio e Competência	Ação e Percepção	Objetivos Claros	Feedback sem Ambig.	Concentração	Controlo	Perda de Autocons.	Transf. Tempo	Experiência Autotética
Desafio e Competência	-								
Ação e Percepção	.928	-							
Objetivos Claros	.928	.873	-						
Feedback sem Ambiguidade	.920	.875	.956	-					
Concentração	.918	.864	.899	.940	-				
Controlo	.800	.819	.843	.929	.878	-			
Perda de Autoconsciência	.715	.794	.674	.771	.681	.786	-		
Transformação do Tempo	.694	.637	.537	.594	.615	.635	.624	-	
Experiência Autotética	.845	.837	.756	.766	.808	.641	.641	.575	-

Verificamos que neste modelo, a correlação entre os nove fatores considerados situam-se entre .537 e .956, podendo este valor máximo (e outros valores igualmente elevados) indicar uma grande semelhança entre alguns fatores, o que nos poderá levar a colocar em causa a sua distinção, ou seja, a sua validade discriminante, o que se apresenta coerente com as questões levantadas sobre as dimensões do fluxo. Todos os parâmetros considerados apresentam significância estatística a nível de .05, tendo valores de critical ratio superiores a ± 1.96 (Byrne, 2001).

Apresentamos na Tabela 33 um quadro comparativo dos índices obtidos para este modelo da EROE na nossa amostra e na amostra original de Laneiro (2011), com 635 indivíduos:

Tabela 33

Comparação de Índices de Adequação do Modelo Considerado nas duas Amostras

Amostra	χ^2	df	p	CMIN/df	CFI	NFI	TLI	RMSEA	Hoelter	
									0.5	0.1
Estudo original	1924.84	558	.-	3.45	.86	.81	.84	.06	203	211
Estudo atual	2098,084	558	.000	3.76	.85	.81	.83	.08	133	136

Verificamos que nas duas amostras os valores de índices de adequação do modelo *CFI*, *NFI* e *TLI* apresentam valores muito semelhantes. O valor do índice *RMSEA* é melhor na nossa amostra. Os valores dos índices *Holter* apresentam-se claramente mais favoráveis no estudo original, ultrapassando 200.

4.2.4. Análise correlacional entre a pontuação das condições criativas de trabalho e a pontuação da EROE.

A revisão de literatura parece-nos indicar uma correlação entre as condições de trabalho criativo e a ocorrência de fluxo no trabalho em equipa, mais especificamente uma correlação positiva entre as duas medidas consideradas. A pontuação total da escala de condições criativas de trabalho não apresenta uma distribuição normal, $D_{(448)}=.073$, $p<.001$, o mesmo sucedendo à pontuação total da EROE, $D_{(448)}=.063$, $p<.001$. Não se tendo verificado o pressuposto da normalidade na distribuição das

pontuações totais das duas escalas (aferido através de testes Kolmogorov-Smirnov), testámos a correlação entre estas duas variáveis através da estatística não paramétrica coeficiente de correlação de Spearman, que reportou uma relação positiva e forte, estatisticamente significativa, $r_s=.618$, $p<.001$. O coeficiente de determinação, $R^2=.38$, indica-nos que as condições de trabalho criativas explicam cerca de 38% da variabilidade do fluxo no trabalho em equipa.

4.2.5. Influência das condições criativas de trabalho no fluxo no trabalho em equipa.

Dada a revisão de literatura efetuada, mais do que apenas um efeito de correlação, esperamos encontrar que o trabalho em fluxo numa equipa seja potenciado pela presença de condições de trabalho criativas, tais como as definidas no estudo 1 desta tese, ou seja, que a ocorrência de determinadas condições a nível da equipa (segurança psicológica, alta participação, relações informais e comprometidas), com uma alta procura e exercício de diversidade, com uma específica execução do trabalho e com condições sociais favoráveis (de reconhecimento e apreço) determinem uma maior ocorrência de um trabalho em equipa que é recompensador em si mesmo, e que seja congruente com o tipo de trabalho definido por Csikszentmihalyi (1996a).

Desta forma, testámos esta nossa hipótese de que existiria uma influência positiva entre as condições criativas de trabalho e o fluxo no trabalho em equipa, representado pelo modelo na Figura 45:



Figura 45. Influência positiva entre as condições criativas de trabalho e o fluxo no trabalho em equipa.

Este modelo foi submetido ao software AMOS 18, obtendo os seguintes resultados:

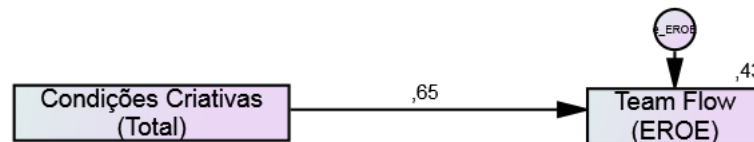


Figura 46. Influência positiva entre as condições criativas de trabalho e o fluxo no trabalho em equipa, resultados standardizados.

Este modelo apresenta um peso de regressão significativo ao nível .001, com o valor de .653. Verificamos que as condições criativas são responsáveis em 43% pela variância do fluxo em equipa. Este tipo de condições de trabalho são então preditores de forma significativa do fluxo no trabalho em equipa.

4.2.6. Análise multinível sobre a influência das condições criativas de trabalho no fluxo no trabalho em equipa.

Os resultados apresentados nos dois pontos anteriores parecem suportar a hipótese de que as condições criativas de trabalho influenciam positivamente a ocorrência do fluxo no trabalho em equipa. Estas análises foram efetuadas tendo em conta as pontuações individuais de cada respondente. Sendo que temos informação sobre que participantes fariam parte da mesma equipa de trabalho, e pelo já revisto sobre a influência das dinâmicas da equipa nos resultados da mesma, parece-nos pertinente averiguar de que forma a pertença a determinada equipa tem relevância para a relação verificada entre as condições criativas de trabalho e o fluxo no trabalho em equipa. Para tal, efetuámos uma análise multinível (*mixed model analysis*) através do software SPSS 21.

Os resultados obtidos neste tipo de análise mostram-se coerentes com os anteriores, indicando um efeito estatisticamente significativo e positivo das condições criativas de trabalho sobre o fluxo no trabalho em equipa, variando significativamente entre grupos de trabalho, $b=1.01$, $t(425,588)=17.34$, $p<.001$.

4.3. Discussão de Resultados do Estudo 2

Desenvolvemos no Estudo 1 um instrumento que pretende aceder às condições criativas no trabalho, adequado à realidade organizacional atual em Portugal. Sendo este um novo instrumento, consideramos que seria importante validá-lo através de uma diferente técnica estatística e com uma diferente amostra. Efetuámos uma análise fatorial conformatória comparando quatro modelos: um em que os quatro fatores se encontrassem correlacionados, uma versão em que os fatores estivessem ligados a um fator de ordem superior, que denominámos Criatividade, e um modelo de fatores independentes.

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória indicam-nos que o modelo com maior adequação a nível de índices estatísticos é o modelo de quatro fatores interdependentes, quando comparado com um modelo de quatro fatores independentes, e um terceiro modelo com os quatro fatores ligados a um construto de ordem superior. Os quatro fatores considerados, Equipa, Diversidade, Trabalho e Sociedade, são todos fatores indicados pelos diversos estudos na área como influências conhecidas para a ocorrência da criatividade no trabalho. Vários modelos também nos alertam para a interdependência de fatores individuais, grupais e sociais para os resultados criativos.

De facto, o modelo de quatro fatores e um fator de segunda ordem obtém valores bastante semelhantes na Análise Fatorial Confirmatória. Este resultado parece-nos apontar para que os quatro fatores considerados não devem ser interpretados como absolutamente independentes, mas sim que de alguma forma cada dimensão concorre para o resultado obtido nas restantes.

Desenvolvendo o estudo de Laneiro (2011), e a criação de um instrumento que permita aceder ao construto fluxo no trabalho em equipa, pareceu-nos relevante contribuir com uma validação deste instrumento com uma diferente amostra. Os

resultados obtidos são bastante semelhantes aos originais, o que nos parece indicar que as características desta escala se mantiveram nos dois conjuntos de respondentes.

Com esta nova validação dos dois instrumentos sobre os quais assenta esta tese, avançamos para o teste da nossa hipótese, de que as condições criativas de trabalho teriam uma influência positiva sobre a ocorrência do fluxo no trabalho em equipa. De forma ainda não direcional, verificámos a existência de uma correlação positiva e forte entre as duas medidas. Este teste indica-nos que de facto a relação entre estes dois construtos é forte, e que se apoiam mutuamente.

No entanto, a revisão de literatura efetuada parecia-nos indicar que as condições de trabalho criativas seriam precursoras do fluxo no trabalho em equipa. Efetuámos por isso uma *path analysis*, que nos permitiria um teste mais preciso acerca da direcionalidade de influência dos dois construtos medidos. Os resultados apontam para que as condições de trabalho criativas possam ser consideradas precursoras do fluxo em equipa, e que a sua influência será explicativa deste efeito em 43%. A influência encontrada é substancial. Sabendo que ainda haverá mais de 50% de efeito por determinar, resultante de outros fatores, lembramo-nos de todas as variáveis que a revisão bibliográfica encontrou. O instrumento desenvolvido no Estudo 1 considerou apenas algumas delas, nomeadamente formas de organizar o trabalho, alguns fatores grupais, relativos à equipa de trabalho, preferências individuais por diversidade de vária ordem, e o reconhecimento e apreço social percebido pelo indivíduo relativamente à sua profissão. Não foram aferidas variáveis referentes a fatores organizacionais, como outros recursos disponíveis, apoio institucional à inovação, variáveis individuais (personalidade, motivação, nível de conhecimento técnico), características da tarefa (complexidade, significado, possibilidade de interação), etc. Existem por isso muitas variáveis que não foram distintamente consideradas na nossa análise. Apesar de ser um instrumento parcimonioso (26 itens), a escala desenvolvida no Estudo 1 consegue no entanto aceder a indicadores essenciais para que o trabalho seja potencialmente mais criativo e inovador, propiciando melhores resultados organizacionais, e sobretudo mais recompensador durante o seu desempenho, contribuindo para uma vida mais prazerosa e produtiva, acrescentando ao trabalho a dimensão de crescimento pessoal e profissional.

Capítulo 5: Conclusão

Pretendemos com este trabalho contribuir de forma prática para fomentar a criatividade e inovação organizacional, apresentando dados concretos e atuais, que sejam aplicáveis à realidade organizacional portuguesa. Acreditamos que desta forma as empresas e outras instituições poderão melhorar os seus resultados organizacionais, o que no contexto atual de alta instabilidade se pode revelar como uma grande mais valia. Por outro lado, não esquecendo que as organizações não são alheias às pessoas que nelas trabalham, pretendemos também mostrar de que forma a performance organizacional se pode combinar com um trabalho motivador e intrinsecamente recompensador.

Resolvemos por isso efetuar um primeiro estudo, entrevistando portugueses que têm tido resultados publicamente reconhecidos como inovadores e criativos na sua área, de forma a entender que tipo de condições teriam contribuído para o seu sucesso, e para que de facto tenham tido um determinado impacto na cultura, alterando o seu campo de atuação profissional – Criativos com “C” maiúsculo, conforme a definição de Csikszentmihalyi (1996a).

Os resultados dessas entrevistas apontam para que algumas das condições referidas na literatura relevante tenham desempenhado um papel decisivo na obtenção dos bons resultados deste grupo de portugueses que receberam prémios nacionais e internacionais para realizações de cariz criativo e inovador. Estas condições são relevantes de forma consistente na nossa amostra, que é constituída por profissionais de uma variedade de áreas de atuação (Biologia, Design Industrial, Física, Coreografia e Dança, Artes Plásticas). Algumas destas áreas são mais próximas, como a áreas mais científicas e as áreas mais artística. No entanto os resultados apresentam uma certa consistência, acabando os participantes por revelar semelhanças a vários níveis no seu trabalho. Assim, as condições identificadas são importantes e potenciadoras de resultados criativos e inovadores que não são específicas a nenhuma profissão ou área de conhecimento.

Durante as entrevistas, os participantes afirmaram repetidamente a importância da sua equipa de trabalho, reconhecendo que sem ela não teriam tido os mesmos

resultados. Nos casos de trabalho mais solitário, reconhecem a importância dos profissionais que têm contribuído para desenvolver a sua área de trabalho, e para a comunidade de pares com quem frequentemente contatam para troca de opiniões, ideias e aprendizagens técnicas. Assinalam também a importância da conjuntura social que lhes permitiu vencer os prémios e competições, pois as áreas profissionais não merecem igual destaque e incentivo em cada tempo e lugar. Por outro lado, são pessoas que trabalham no que escolheram e que gostam, demonstrando uma paixão e prazer pelo que fazem e uma motivação de crescimento contínuo. É também importante para eles poderem desenvolver o seu trabalho de forma que honre a sua individualidade. Esta motivação e gosto ajuda-os a suportar momentos menos produtivos ou reconhecidos, e também a procurar sempre novos desafios, que se adequem melhor às suas crescentes capacidades profissionais. Este desejo de crescimento e de excelência levou-os a ter experiências formativas e profissionais fora de Portugal. Estas experiências funcionam como contraste e avaliação da realidade Portuguesa, que referem como pouco meritocrática, oferecendo poucos recursos e oportunidades de realizar um trabalho criativo, que apresenta alguma divergência com as normas estabelecidas.

Esta experiência faz-nos pensar na dificuldade em encontrar empresas dispostas a participar no nosso segundo estudo, e na importância das organizações em disponibilizar uma certa liberdade na execução do trabalho e no pensamento que escape à pressão do grupo ou da hierarquia, tolerando e integrando a diferença, fornecendo recursos, a nível de tempo para o trabalho e para a família, formação adequada, e processos de grupo verdadeiramente democráticos. A criatividade e a inovação não são conceitos para aprender num curso, mas que necessitam de condições concretas no dia a dia, e de verdadeiro apoio da equipa e da organização onde esta se insere.

A realidade organizacional deve incluir por isso a aceitação de um discurso que valorize o diferente do aceite pela maioria (do grupo, da organização), necessitando de uma liderança madura a nível profissional mas sobretudo a nível de relações interpessoais, que não veja a discordância como ameaçadora, e que nela procure o rastilho da inovação. Também a organização deve apoiar e recompensar os esforços criativos, que necessariamente passam pela tentativa que falha. Quando as políticas organizacionais se centram em premiar o que resulta e punir o erro e a iniciativa, estão a

incentivar as resoluções seguras, e a evitação da incerteza, que é o terreno fértil da criatividade. Quando todos procuram não falhar, ninguém procura inovar.

A própria equipa deve aprender a ouvir e a acolher ideias desafiantes, e que podem à partida parecer estranhas. O *feedback* que os seus elementos podem oferecer aos outros é precioso, pois é através dele que se podem explorar ideias, criar segurança psicológica para que se possa arriscar partilhar o que pode parecer ridículo ou demasiado desafiante. Mais uma vez o líder, se tiver formação e maturidade para tal, pode grandemente facilitar o processo de comunicação e participação da equipa, e através do seu exemplo criar uma equipa onde reine a confiança, a abertura e a aceitação. É também através do *feedback*, da equipa (e de elementos exteriores), que se aprende onde poderemos melhorar, e também que somos reconhecidos, criando um sentimento de justiça e aumentando a motivação e o empenho. Assim, é importante que o *feedback* seja dado de forma adequada, sem críticas pessoais, e que seja recebido de forma positiva. Igualmente deve ser procurado entre os pares.

Estes processos comunicacionais e grupais parecem desfasados da realidade Portuguesa, quer pelos estudos de Hofstede (1983), quer pelas entrevistas efetuadas. As equipas das organizações portuguesas beneficiariam muito em ter uma liderança verdadeiramente horizontal e aceitante de discordância, não vendo esta como uma ameaça ao *status quo*, e valorizando as boas ideias independentemente do papel detido por quem as fornece. Por outro lado, os elementos da equipa devem estar dispostos a aumentar a sua autonomia, nível de responsabilidade e proatividade. Também a aceitação e até a valorização do erro como produto da ação, da autonomia e do espírito criativo necessita ser introduzida na dinâmica corporativa, se queremos verdadeiramente incentivar a inovação.

O respeito pelos ritmos individuais e o equilíbrio família/ trabalho acabou por não estar presente no instrumento que desenvolvemos, apenas por razões de otimização estatística, na persecução do nosso objetivo de um instrumento de preenchimento rápido. No entanto este surgiu claramente nas entrevistas, bem como uma gestão autónoma do tempo. Os nossos participantes valorizaram a possibilidade de descansar em momentos em que o trabalho não revelava qualidade, de poder reservar tempo para o seu descanso e vida pessoal, ou até de contar com o apoio e compreensão da família nos momentos em que o trabalho se tornava dominante do tempo. Se por um lado é

importante dispor de autonomia no trabalho, e na gestão dos seus horários, devendo a gestão ter uma atitude facilitadora e aceitando o *empowerment* dos colaboradores, também o desenho e conceção das tarefas e da equipa deve ser de molde a facilitar esta (auto) gestão. A liderança organizacional deve ter presente a diferença entre muitas horas de presença no local de trabalho, e a produtividade e qualidade laboral. Por outro lado vemos também que o círculo pessoal não é disjunto dos bons resultados no trabalho, sendo importante que o indivíduo procure criar uma rede interpessoal de apoio também fora do trabalho.

A diversidade, o gosto e a procura por experiências, conhecimentos e áreas diferentes transpareceu nas nossas entrevistas. A par da especialização técnica que os nossos entrevistados demonstraram, também valorizaram a possibilidade que a sua formação lhes trouxe de experimentar, conhecer, testar e descobrir realidades – ou quando não lhes foi oferecida essa possibilidade, esta foi claramente procurada de outra forma – inclusive mudando de país e procurando uma formação mais flexível e que permitisse uma maior adaptação ao indivíduo. A realidade organizacional deve por isso oferecer condições de crescimento profissional, no sentido de que os seus elementos contatem com tecnologia ou conhecimentos de ponta, mas também que possam perseguir gostos marginais e mais personalizados, que não necessitem estar “colados” à realidade da tarefa atual desempenhada na organização. Mais uma vez a estrutura hierárquica deve valorizar o investimento na pessoa, não tendo apenas presente a realidade a curto prazo, mas lidando com a incerteza de ‘quando’ e ‘como’ a formação irá ter retorno.

A obra coreográfica que obteve um prémio a dois dos nossos entrevistados consistia numa mistura deliberada entre movimento e som, o que em si é comum numa coreografia de dança, mas que no caso concreto não consistia em música, mas em palavras que iam sendo distorcidas, e movimentos que não são típicos de dança. Vemos aqui claramente a introdução de elementos fora da área de trabalho (dança), acrescentando diversidade. Estes participantes também se revelaram muito conscientes do que o reconhecimento do seu trabalho foi influenciado pela constituição do júri e pelo que atualmente os profissionais deste domínio consideram adequado e valorizado. Se o júri tivesse considerado que esta diversidade tornava a obra irrelevante na área, ou

demasiado fora dos padrões aceites, o reconhecimento da sua criatividade não se teria concretizado.

Todas estas considerações nos levam de volta aos estudos de Hofstede (1983, 1984, 1994), pois a implementação das alterações aqui propostas podem ser dificultadas pela omnipresente cultura nacional, que molda os valores, expectativas e motivações dos colaboradores organizacionais, e das suas lideranças. Se a introdução de mudanças a nível de recompensas e incentivos, desenho do posto de trabalho, liderança mais democrática e comunicação interpessoal aceitante apontam para possíveis resultados mais criativos e inovadores, por outro lado é expectável que a sua implementação gere resistências, que serão especialmente prejudiciais se as mudanças forem apenas tópicas. Por outro lado, é essencial que os colaboradores também estejam dispostos a trabalhar de forma mais autónoma, assumindo iniciativa, responsabilidades e risco, o que só poderá tornar-se norma se a liderança adotar consistentemente uma postura de apoio e aceitação do erro, e os colaboradores apresentarem um certo grau de maturidade para a tarefa e para a autogestão.

Estas questões não ocorrem apenas a nível organizacional, pois também a dinâmica familiar e a experiência escolar são influenciadas pela cultura de um país. Assim, poderá ser mais fácil adotar um funcionamento mais adequado a resultados criativos e inovadores se a família e a escola incentivarem uma postura de assertividade, iniciativa, aprendizagem permanente, questionamento do *status quo*, pouca formalidade e estrutura, e em que os pais e os professores apresentem menos assimetria de poder. Pensamos que as dimensões família e escola terão também contribuído para as concretizações criativas dos nossos entrevistados. Foram referidas situações de pais ou avós apoiantes e que permitiam uma crescente individualidade das crianças a cargo. Alguns participantes referiram também claramente que perseguiram experiências escolares que lhes permitissem uma postura exploratória e menos centrada no professor enquanto especialista, mas que este se tornasse um facilitador de experiências adequadas a cada aluno. Alguns professores do ensino superior marcaram a diferença, não pelos conteúdos formais apresentados, mas por terem permitido um alargamento da experiência e dos horizontes dos alunos, exatamente extra conteúdos programáticos. Acreditamos que uma conjugação deste tipo de experiências pode permitir aos

indivíduos manter uma abertura, curiosidade e iniciativa atípicas na cultura onde estão emersos, e que nos casos dos nossos entrevistados terá também sido acumulada com experiências e contatos fora de Portugal.

Somos lembrados também das equipas X (*X Teams*), de Ancona e Bresman (2007). Os nossos entrevistados estão bem cientes das interdependências, pressões e influências entre eles, a sua equipa, a organização onde desenvolvem o seu trabalho e a sua área profissional, bem como de que forma a sociedade onde se inserem, e as suas características culturais proporcionam oportunidades ou são de alguma forma castradoras. Conhecem bem o atual mercado, e o que nele é valorizado, sabendo ou adaptar-se a ele ou a procurar outros onde o seu trabalho seja mais apreciado. Os que são líderes das suas equipas reconhecem o seu importante papel de suporte da mesma. Referem o seu papel de coordenação, indicativo de um modelo mais próximo das equipas-autogeridas do que de um funcionamento mais hierárquico. A importância da perícia de cada elemento da equipa, distinta dos outros elementos, também nos dá uma indicação de equipas com diversidade, em que cada indivíduo deverá ser responsável pelas tarefas que mais se adequam à sua especialidade. Os nossos participantes são especialmente atentos a ideias e opiniões externas, o que lhes permite progredir e aprender, bem como a adaptar-se, se tal se revelar necessário. Valorizam a segurança psicológica e a aberta partilha de informação. Tal como o modelo proposto por Ancona e Bresman (2007), no desenvolvimento do seu trabalho incluem uma fase exploratória, crucial para que a implementação dos projetos se iniciem de forma sólida.

As condições encontradas a nível de domínio de organização do trabalho, das dinâmicas de equipa (cooperante, de relações positivas e de confiança, com chefias e mentores apoiantes), da procura de diversidade (a nível de interesses e de concretização) e do apoio e valorização social, foram incluídas como itens de uma escala, que pode ser utilizada de forma a identificar em que medida o trabalho oferecido por uma organização aos seus colaboradores pode ser potenciadora da sua criatividade e inovação. Permitem assim um diagnóstico que poderá constituir o primeiro passo para uma intervenção, que pode ter lugar a nível individual, grupal ou institucional, consoante os pontos considerados menos favoráveis ao trabalho criativo e inovador.

Sabemos também que no desenvolvimento de um trabalho criativo, surge a motivação e recompensa intrínsecas, a vontade de evoluir, o empenho e a absorção na

tarefa. Esta forma de trabalhar revela-se como uma potencial adequação ótima entre a tarefa e o indivíduo, gerando uma espiral de crescimento pessoal e profissional, contida no conceito de fluxo. Estendemos o nosso trabalho na averiguação da relação entre estes dois conceitos, as condições que potenciam um trabalho produtor de realizações criativas e inovadoras, e um desempenho do mesmo em fluxo. Esta parte do estudo envolveu empresas de várias atividades, pois o desenvolvimento da escala não pretendia ser específica para nenhuma área nem profissão. Os resultados que obtivemos demonstram uma clara ligação entre as duas medidas consideradas. Os indivíduos que possuíam condições de trabalho mais potenciadoras de resultados criativos e inovadores (medidas através da pontuação total na EcoCriT), também obtiveram resultados mais altos a nível da medida de fluxo no trabalho em equipa (dada pela pontuação total da EROE).

Isto significa que uma correta organização do trabalho, um domínio técnico abrangente da área profissional, conjugado com uma equipa cooperante e chefias apoiantes, um gosto (e procura) pela diversidade, pela aceitação de pontos de vista diferentes, pela exploração de áreas diversas da sua área profissional, e inclusive por combinação de diferentes áreas, num ambiente sociocultural valorizador, promovem, não apenas a ocorrência de resultados criativos, como o fluxo no trabalho em equipa. Na prática, os responsáveis organizacionais possuem indicações para fomentar resultados criativos e inovadores nas suas organizações, bem como para, através do fomento destas condições, criar trabalho cujo desempenho seja de tal forma que se torne um prazer, e que motive quem o efetue a procurar desenvolver cada vez mais a sua competência.

O trabalho em fluxo demonstra estas características, e o estudo deste conceito também nos fornece indicações sobre como transformar o trabalho nesta forma positiva. Desde já há que atender à importância do nível de competência do trabalhador, que deve ser adequado à tarefa. A sua formação deve ser suficiente, e deve ter recursos para desempenhar corretamente o seu trabalho. Por outro lado, este deve sentir que conseguirá ultrapassar o desafio posto pela tarefa. Todas estas condições podem ser melhoradas por uma chefia dedicada a proporcionar condições de trabalho adequadas, mesmo a autoconfiança. Esta pode ser também conquistada progressivamente se a liderança entender quais as tarefas que o trabalhador se sente capaz de fazer, e aumentar

o seu desafio ao longo do tempo. Este incremento do desafio permite manter o interesse do indivíduo e ir aumentando o seu desempenho. Mas o desafio não deve ser percebido como inultrapassável, ou deixará de ter o efeito pretendido.

Por outro lado, destacamos a ausência de ameaça, para a ocorrência do fluxo. A ameaça aumenta os níveis de *stress* e cria uma distração da tarefa, e tanto pode ser composta por fatores psicológicos como materiais. Assim, a falta de condições de segurança, físicas ou económicas, e a falta de segurança psicológica são fatores que devem ser tidos em conta para que o trabalho possa ser auto motivante e prazeroso. Lembramos que a segurança psicológica é também um dos fatores que os estudos indicam como potenciando diretamente a criatividade. Esta será uma tarefa omnipresente da liderança, criando as condições necessárias, adaptadas aos elementos que tem na equipa. Mesmo nas situações de erro ou falhanço de soluções tentadas, é essencial que este clima de segurança psicológica se mantenha, de forma a sustentar a dinâmica criativa, e o desempenho absorto.

No nosso estudo, além de verificarmos que as condições de trabalho criativas apresentam uma influência positiva na ocorrência do fluxo no trabalho em equipa, para os indivíduos, também analisámos a influência por grupos. Ou seja, interessou-nos também perceber se, dentro desta influência, existem diferenças entre grupos. Os testes efetuados indicam-nos que esta diferença existe. Sendo este o caso, a influência positiva não ocorre apenas em cada indivíduo, mas quando consideramos as equipas de trabalho, conseguimos identificar diferenças face às medidas utilizadas. Isto significa que a pertença a uma determinada equipa de trabalho representa um fator de distinção para a relação entre condições de trabalho criativo e a ocorrência do fluxo em equipa. É dentro da equipa que ocorre a troca de ideias e experiências, o apoio necessário à construção da confiança, a cooperação. A equipa é essencial ao desenvolvimento de um trabalho complexo demais para que um único indivíduo o possa desempenhar de forma eficaz. E a equipa, através das relações interpessoais, também pode trazer um tipo diferente de satisfação no trabalho, que pode acrescentar-se à satisfação no desempenho da tarefa. A equipa pode em alguns casos colmatar as falhas de suporte da organização, permitindo que a criatividade e a inovação floresçam, e que a relação ótima entre cada indivíduo, a sua equipa e a sua tarefa surja.

Nenhum trabalho científico contém em si todo o conhecimento que a cada momento é necessário para o avanço de uma área de estudo. Acreditamos ter contribuído para um conhecimento mais profundo da criatividade e da inovação no Portugal do início do séc. XXI, e para a relação entre as condições que podem para ela contribuir e o fluxo no trabalho em equipa. Este estudo deixou-nos contudo algumas questões, que pensamos poderiam ajudar a continuar a desenvolver estes construtos e a relação entre eles. Em primeiro lugar, trabalhámos com dois instrumentos constituídos por várias dimensões cada um. Seria interessante verificar em detalhe a influência de cada dimensão de um instrumento nas dimensões do segundo instrumento. Talvez algumas condições potenciadoras do trabalho criativo sejam especialmente influenciadoras de certas dimensões do fluxo.

Um segundo ponto que gostaríamos de ver abordado em posteriores trabalhos seria a relação entre o trabalho em equipa em fluxo, com a produtividade. Se com a ocorrência do fluxo existe um crescendo entre motivação, absorção e desempenho na tarefa, é de esperar que a produtividade do indivíduo (e da sua equipa) possa sofrer um aumento. Interrogamo-nos sobre se este aumento estará associado ao fluxo de forma genérica, abarcando as suas nove dimensões, conforme o postulado por Csikszentmihalyi (1996a), ou se a melhoria da produtividade será apenas influenciada pelo desempenho de pico, havendo assim algumas dimensões do fluxo que serão independentes da produtividade. Também a alteração da dimensão temporal pode apresentar uma relação específica com o trabalho e a produtividade – se por um lado perder a noção do tempo durante o desempenho de uma tarefa pode significar alta concentração, absorção e prazer, por outro lado alguma noção e domínio do tempo deve ser retida para que os resultados organizacionais sejam aceitáveis. Como será feita esta gestão no seio de uma equipa, com a alta interdependência de tarefas?

Finalmente, e porque a melhoria de condições de criatividade no trabalho se inclui na melhoria de condições de trabalho, em termos gerais, pensamos que seria interessante verificar se estas também conduzirão a um aumento de produtividade, e se na verdade, a ocorrência de fluxo no trabalho em equipa será um mediador entre as condições de criatividade no trabalho e a produtividade (individual e grupal).

Num contexto de crise e globalização crescente, em que a interdependência a nível mundial se torna cada vez mais evidente, acreditamos que não se pode negar a

importância de criar trabalhos ou tarefas que tragam inovações benéficas para as organizações. Se estas puderem também permitir aos indivíduos uma maior satisfação no seu desempenho, e uma auto motivação para perseguir o seu desenvolvimento pessoal e profissional, aproveitando da melhor forma as redes internas e externas cada vez mais diversas, estarão criadas condições para que o trabalho deixe de ser encarado como uma obrigação, e passe a constituir uma grande oportunidade de auto-realização.

Capítulo 6: Referências

- Alge, B., Ballinger, G., Tangirala, S. & Oakley, J. (2006). Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance. [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232. doi:10.1037/0021-9010.91.1.221
- Amabile, T. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.
- Amabile, T. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. (2001). Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity. *American Psychologist*, 56(4), 333-336.
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., & Staw, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T., Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Amabile, T., Nasco, C., Muller, J., Vojcik, T., Odomirok, P., Marsh, M., & Kramer, S. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, 44(2), 418-431.
- Amara, R. (1990). New directions for innovation. *Futures*, 3, 142-152.

- Amherdt, C. (2005). *La santé émotionnelle au travail*. Paris: Les Editions Demos.
- Ancona, D., & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate and succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ancona, D., & Isaacs, W. (2007). Structural balance in teams. In Jane Dutton & Belle Ragins, (Eds.). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 225-242). Lawrence Erlbaum Associates, Ltd.
- Anderson, N., & West, M. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Arbuckle, J. (2007). *AMOS 16.0 User's Guide*. Spring House: Amos Development Corporation.
- Bakker, A. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26–44. doi:10.1016/j.jvb.2003.11.001
- Bakker, A. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior* 72, 400–414. doi:10.1016/j.jvb.2007.11.007
- Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Barron, F., & Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. (5ª ed.) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Buel, W. (1960). The validity of behavioral rating scale itens for the assessment of individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 6, 407-41.
- Butler, R. J. (1981). Innovations in organizations: Appropriateness of perspectives from small group strategies for strategy formulation. *Human Relations*, 34, 763-788.
- Byrne, B. (2001). *Strucutural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Campbell, D. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67(6), 380-400.
- Catley, D., & Duda, J. (1997). Psychological antecedents of the frequency and intensity of flow in golfers. *International Journal of Sport Psychology*, 28,309-322.
- Chen, H., Wigand, R., & Niland, M. (1999). Optimal experience of Web activities. *Computers in Human Behavior*, 15, 585-608.
- Chong, E., & Ma, X. (2010). The Influence of Individual Factors, Supervision and Work Environment on Creative Self-Efficacy. *Creativity And Innovation Management*, 19(3), 233-247. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00557.x
- Churchill, S., & Wertz, F. (2001). An introduction to phenomenological research in psychology: Historical, conceptual, and methodological foundations. In K., Schneider, J., Bugental, & J., Pierson (Eds.), *The handbook of Humanistic Psychology: Leading edges in theory, research and practice* (pp. 247-262). Thousand Oaks: SAGE.
- Clark, L., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in the Objective Scale Development. *Psychological Assessment*, 7(3). Pp. 309-319.
- Comrey, A. (1988). Methodological contributions to clinical research: Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5). Pp. 754-761.
- Conti, R., Coon, H., & Amabile, T. (1996). Evidence to support the componential model of creativity: Secondary analysis of three studies. *Creativity Research Journal*, 9(4), 385-389.
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Covey, S. (2003). *Principle Centered Leadership*. New York: Free Press
- Csikszentmihalyi, M. (1996a). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperCollins: NewYork.
- Csikszentmihalyi, M. (1996b). The creative personality:The new frontiers of happiness. *Psychology Today* 29(4), 36-40.

- Csikszentmihalyi, M. (2009). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R., Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp.313-335). New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Getzels, J. (1971). Discovery-oriented behavior and the originality of creative products: A study with artists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19(1), 47-52.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). *Optimal Experience in Work and Leisure*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- DeDreu, C. & West, M. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201. doi:10.1037//0021-9010.86.6.1191
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280. doi: 10.1037/1076-8998.11.3.266
- Dicionário da Porto Editora (2012). Acedido em <http://www.portoeditora.pt/espacolinguaportuguesa/dol/dicionarios-online/>
- Domino, G. (1970). Identification of potentially creative persons from the adjective checklist. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 35(1), 48-51.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg & L. Soete (Eds.), *Technical change and economic theory* (pp.221-238). London: Pinter.
- Downs, G. W., & Mohr, L. B. (1976). conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21, 700-714.
- Dransfield, E., Morrot, G., Martin, J., & Ngapo, T. (2004). The application of a text clustering statistical analysis to aid the interpretation of focus group interviews. *Food Quality and Preference*, 15. Pp. 477-488.
- Drazin, R., Glynn, M., Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management Review*, 24(2), 286-307. Obtido em 28 de novembro de 2013 de <http://www.jstor.org/stable/259083>
- Drucker, P. (1996). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Presença.

- Eisenbeiss, S., Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. doi:10.1037/a0012716
- Eisenberg, R., Jones, J., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. (2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755–775. doi:10.1002/job.337
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1998). Reward, Intrinsic Interest, and Creativity: New Findings. *American Psychologist*, 676-679.
- Eisenman, R. (1969a). Creativity, awareness and liking. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(2), 157-160.
- Encyclopedia of Statistical Sciences. (2006). John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/0471667196
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310.
- Fan, X., & Sivo, S. (2007). Sensitivity of fit indices to model misspecification and model types. *Multivariate Behavioral Research*, 42(3), 509-529.
- Fees, W. (2011). *Country differences in collaborative organizational systems and their influence on Innovation Management*. Apresentado na 12ª Conferência Europeia sobre Criatividade e Inovação. Faro, Portugal.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. (3rd ed). London: SAGE.
- Ford, C. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Foster, J. (2006). Factor analysis. In V. Jupp (Ed.), *The SAGE Dictionary of Social Research Methods* (pp. 11-115). London: SAGE.
- Garfield, S. (1992). Eclectic psychotherapy: A common Factors approach. In J. Norcross & M. Goldfried (Eds.), *Handbook of Psychotherapy Integration* (pp. 169-201). New York: Basic.
- Ghani, J., & Deshpande, S. (1994). Task characteristics and the experience of optimal flow in human-computer interaction. *The Journal of Psychology*, 128(4), 381, 391.

- George, J. & Zhou, J. (2002). Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings. [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, pp 687-697.
- Goleman, D., Kaufman, P., & Ray, M. (s.d.). O espírito criativo. São Paulo: Editora Cultrix.
- Goncalo, J. (2009). Preface. In E. Mannix, M. Neale & J. Goncalo (Eds.) *Creativity in groups: Research on Managing Groups and Teams*. Volume 12, xi- xii. Bingley: Emerald Books.
- Graham, J. (2008). Self-Expansion and Flow in Couples' Momentary Experiences: An Experience Sampling Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 679–694. doi:10.1037/0022-3514.95.3.679
- Gross, R., & Marsh, M. (1970). An instrument for measuring creativity in young children: The Gross Geometric Forms. *Developmental Psychology*, 3(2), 267.
- Guérin-Pace, F. (1998). Textual statistics. An exploratory tool for the social sciences. *Population*, 10(1). Pp. 73-95
- Guilford, J. (1950). Creativity. *The American Psychologist*, 5(9), 444-454. doi:10.1037/h0063487
- Hammond, M., Neff, N., Farr, J., Schwall, A., & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. doi:10.1037/a0018556
- Handy, C. (1985). *Understanding organizations (3rd ed.)*. London: Penguin.
- Harari, Y. (2008). Combat Flow: Military, Political, and Ethical Dimensions of Subjective Well-Being in War. *Review of General Psychology*, 12(3), 253–264. doi:10.1037/1089-2680.12.3.253
- Harmison, R. (2006). Peak Performance in Sport: Identifying Ideal Performance States and Developing Athletes' Psychological Skills. *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(3), 233–243. doi:10.1037/0735-7028.37.3.233
- Higgins, M. (2007). A contingency perspective on developmental networks. In J. Dutton & B. Ragins, (Eds.). *Exploring positive relationships at work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 207-224). Lawrence Erlbaum Associates, Lda.

- Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21. Pp. 967-988. doi:10.1177/014920639502100509
- Hohl, K., & Gaskell, G. (2008). European public perceptions of food risk: Cross-national and methodological comparisons. *Risk Analysis*, 28(2). Pp. 311-324
- Hofstede, G. (n.d.). *National cultural dimensions*. Obtido de <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> em 2011/12/08.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), pp. 75-89.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 9(3); pp. 389-398.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação Mental*. Lisboa: Sílabo.
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review* 3(1), pp. 1-14.
- Holland, J. (1968). Test reviews. *Journal of Counseling Psychology*, 15(3), 297-298.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), pp. 53 – 60.
- Hsu, M., & Fan, H. (2010). Organizational Innovation Climate and Creative Outcomes: Exploring the Moderating Effect of Time Pressure. *Creativity Research Journal*, 22(4), 378–386, doi:10.1080/10400419.2010.523400
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology* 20. 90–98. doi:10.1016/j.jcps.2009.09.003
- Image (2012). *Alceste 2012 version Windows: Un logiciel d'Analyse de Données Textuelles*. Retirado a 20 de janeiro de 2012 de www.image-zafar.com/YCKWK/DOC2012.zip
- Isaksen, S., Lauer, K., 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), 171-18.

- Jackson, S., & Marsh, H. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 17-35.
- Johns, G., & Saks, A. (2001). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. (5th ed.). Toronto: Addison Wesley Longman.
- Kahn, W. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. Dutton & B. Ragins, (Eds.). *Exploring positive relationships at work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 189-206). Lawrence Erlbaum Associates, Lda.
- Kasof, J. (1997). Creativity and breadth of attention. *Creativity Research Journal*, 10(4), 303-315.
- Kaufman, J. (2012). Counting the muses: Development of the Kaufman Domain of Creativity scale (K-DOCS). *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 6(4). Pp. 298-308. doi:10.1037/a0029751
- Kerr, B., & Gagliardi, C. (2003). Measuring creativity in research and practice. In S. Lopez & C. Snyder (Eds.) *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, Washington DC: American Psychological Association, (155-169).
- Ketz de Vries, M. (1997). High performance teams. Lessons from the pygmies. *Organisational Dynamics Winter*, 66-77. doi:10.1016/S0090-2616(99)90022-0
- Kim, K. (2010). Measurements, Causes, and Effects of Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 4(3), 131-135. doi:10.1037/a0018964
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. (2^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structured equation modeling*. (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kratzer, J., Leenders, R., & Engelen, J. (2004). Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63-71. doi:10.1111/j.1467-8691.2004.00294.x

- Kurtzberg, T., & Amabile, T. (2001). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. *Creativity Research Journal (2000–2001)*, 13(3 & 4), 285–294.
- Kwasniewska, J., & Necka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity And Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Laneiro, T. (2011). *Climas organizacionais autenticizóticos, estratégias de coping, equipas de elevado desempenho e experiência ótima*. (Tese de doutoramento). Universidade do Algarve, Faro, Portugal.
- Leung, A., Maddux, W., Galinsky, A. & Chiu, C. (2008). Multicultural Experience Enhances Creativity: The when and how. [Electronic version]. *American Psychologist*, 63, 3, pp 169-181.
- Llorens, S., Salanova, M., & Rodríguez, A. (2012). How is flow experienced and by whom? Testing flow among occupations. *Stress and Health*, 29: 125–137. doi: 10.1002/smi.2436
- Lundvall, B. A. (1992). Introduction. In B. A. Lundvall (Ed.) *National Systems of Innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning* (pp.1-19). London: Pinter.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior And Personality*, 41(9), 1409-1420. doi:http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.9.1409
- MacCallum, R., & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, 51. 201-226.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of management Review*, 26(4), 548-565.
- Mainemelis, C. (2002). Time and Timelessness: Creativity in (and out of) the Temporal Dimension. *Creativity Research Journal*, 14(2), 227–238.
- Makikangas, A., Bakker, A., Aunola, K., Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model

- methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 795–814. doi:10.1348/096317909X476333
- Malgady, R., & Barcher, P. (1977). Psychological Scaling of Essay Creativity: Effects of Productivity and Novelty. *Journal of Educational Psychology*. 69(6), 612-518.
- Martinho, P. (2011, outubro 15). Sofia Dias e Vítor Roriz vencem prémio Jardim d'Europe. Público. Obtido de <http://www.publico.pt>
- Mason, G., Beltramo, J., & Paul, J. (2004). Cross-national variation in knowledge search and exchange activities: Optoelectronics suppliers in Britain and France. In S. Hemlin, C. Allwood, & B. Martin (Ed.s), *Creative Knowledge Environments: The Influences of Creativity in Research and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Martin, B., Allwood, C., & Hemlin, S. (2004). Conclusions: How to stimulate creative knowledge environments. In S. Hemlin, C. Allwood, & B. Martin (Ed.s), *Creative Knowledge Environments: The Influences of Creativity in Research and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. (3rd ed). New York: Longman.
- Maslow, A. (2000). *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maslow, A. (2003). *O diário de negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mathisen, G, & Einersen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-10.
- McCrae, R. (1987). Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience. [Electronic version]. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52(6), pp 1258-1265.
- Mezias, S. J., & Glynn, M. A. (1993). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal*, 14, 77-101.
- Monteiro, A., Caetano, J., Marques, H., & Lourenço, J. (2006). *Fundamentos da comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Moustakas, C. (2001). Heuristic research: Design and methodology. In K., Schneider, J., Bugental, & J., Pierson (Eds.), *The handbook of Humanistic Psychology: Leading edges in theory, research and practice* (pp. 263-274). Thousand Oaks: SAGE.
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and innovation management*, 18(4), 299-314. doi: doi:10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x
- Murdock, M., Isaksen, S., & Lauer, K. (1993). Creativity training and the stability and internal consistency of the Kirton Adaptation-Innovation Inventory. *Psychological Reports*, 72, 1123-1130.
- Nakamura, J., Csikszentmihlyi, M. (2001). The case of Linus Pauling. *American Psychologists* 56(4), 337-341.
- Newstrom, J., & Davis, K. (2002). *Organizational behaviour: Human behaviour at work*. (11th ed.). New York: McGraw Hill.
- Ng, P. T. (2004). The learning organization and the innovative organization. *Human Systems Management*, 23(2), 93-100.
- Nielsen, K., & Cleal, B. (2010). Predicting Flow at Work: Investigating the Activities and Job Characteristics That Predict Flow States at Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 180–190. doi:10.1037/a0018893
- Oldham, M. (2006). The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology*. 91, 4, pp 963–970.
- Oldham, J., Hackman, G., & Pierce, J. (1976). Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395-403.
- Payne, B., Jackson, J., Noh, S., & Stine-Morrow, E. (2011). In the Zone: Flow State and Cognition in Older Adults. *Psychology and Aging*, 26(3), 738–743. doi:10.1037/a0022359
- Paulus, P. (2008). Fostering creativity in groups and teams. J. Zhou & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 165-189). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. (5ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Privette, G. (1983). Peak Experience, Peak Performance, and Flow: A Comparative Analysis of Positive Human Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1361-1368.
- Privette, G. (2001). Defining moments of self-actualization: Peak performance and peak experience. In K. Schneider, J. Bugental, & J. Pierson (Eds.), *The Handbook of Humanistic Psychology: Leading Edges in Theory, Research, and Practice* (pp.161-177). Thousand Oaks: SAGE.
- Privette, G., & Landsman, T. (1983). Factor Analysis of Peak Performance: The Full Use of Potential. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 195-200.
- Reinert, M. (1986). Un logiciel d'analyse lexical: Alceste. *Les Cahiers de l'Analyse des Données*, XI(4). Pp. 471-484.
- Reinert, M. (n.d.). *Alceste: Un logiciel d'aide pour l'analyse de discours*. Université de Saint-Quentin-en-Yvelines, CNRS. Retirado a 14 janeiro 2013 de: http://tic-recherche.crifpe.ca/docs/guides/fr/Alceste_guide.pdf
- Rietzschel, E.F., De Dreu, C.K.W. & Nijstad, B.A. (2009). What are we talking about, when we're talking about creativity? Group creativity as a multifaceted, multistage phenomenon. In E. A. Mannix, M. A. Neale, & J. A. Goncalo (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams: Creativity in Groups* (12), 1-28. Bingley, UK: Emerald Press
- Robinson, K. (2001). *Out of our minds: Learning to be creative*. Chichester: Capstone Publishing.
- Robitschek, C., Ashton, M., Sperring, C., Geiger, N., Byers, D., Schotts, G., & Thoen, M. (2012). Development and psychometric evaluation of the personal growth initiative scale-II. *Journal of counseling Psychology*, 59(2). Pp. 274-287. doi:10.1037/a0027310
- Rogers, C. (1985). *Tornar-se pessoa*. (7ª ed.). Lisboa: Moraes Editora.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd Ed.). London: The Free Press.

- Salanova, M., Bakker, A., & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22. doi: 10.1007/s10902-005-8854-8
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultural organizacional*. Lisboa: EDIUAL.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Sawyer, K. (2007). *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*. New York: Perseus Books Group.
- Sawyer, R., & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 3(2), 81-92. doi:10.1037/a0013282
- Schneider, K., Bugental, J., & Pierson, J. (2001). *The handbook of Humanistic Psychology: Leading edges in theory, research and practice*. Thousand Oaks: SAGE.
- Shalley, C. (2008). Creating roles: What managers can do to establish expectations for creative performance. In J. Zhou & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 147-164). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505. doi:10.5465/AMJ.2009.41330806
- Shalley, C., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-32). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Silva, N., & Oldham, G. (2012). Adopting employees' ideas: Moderators of the idea generation–idea implementation link. *Creativity Research Journal*, 24(2–3), 134–145. doi:10.1080/10400419.2012.677257
- Siegel, L., & Crites, J. (1962). Test reviews. *Journal of Counseling Psychology*, 9(1), 92-93.
- Simonton, D. (1999). Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian? *Psychological Inquiry*, 10(4), 309–328.

- Simonton, D. (2005). Darwin as straw man: Dasgupta's (2004) evaluation of creativity as a Darwinian process. *Creativity Research Journal*, 17(4), 299-308.
- Snyder, C., & Lopez, S. (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Stafford, S. (1998). Capitalizing on careabouts to facilitate creativity. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 159-167.
- Sternberg, R. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Taylor, I., & Fish, T. (1978). The Creative Behaviour Disposition Scale: A Canadian validation. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 11(1), 95-97.
- Thornton, F., Privette, G., & Bundrick, C. (1999). Peak performance of business leaders: an experience parallel to self-actualization theory. *Journal Of Business And Psychology*, 14(2), 253-264.
- Torrance, E. (1971). Stimulation, enjoyment, and originality in dyadic creativity. *Journal of Educational Psychology* 62(1), 46-48.
- Velthouse, B. (1990). Creativity and empowerment: A complementary relationship. *Review of Business*, 12(2), 13-18.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2009). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Routledge.
- Weisberg, R.(2006). *Creativity: understanding innovation in problem solving, science, invention and the arts*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- West, M. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied psychology: An international review*, 51(3), 355–424.
- West, M. (2004). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- West, M., & Anderson, N. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.

- West, M., & Farr, J. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- West, M., & Rushton, R. (1989). Mismatches in the work-role transitions. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 271-286.
- Weston, R., & Gore, P. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34, 719-878. doi:10.1177/0011000005283395
- Williams, W., & Yang, L. (2009). Organizational creativity. In R. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity* (pp. 373-391). Cambridge: Cambridge University Press.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
<http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28199304%2918%3A2%3C293%3ATATTOOC%3E2.0.CO%3B2-G>
- Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413–422. Doi: 10.1037/0021-9010.88.3.413
- Zhou, J. (2008). Promoting creativity through feedback. In J. Zhou & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 125-146). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zhou, J., Shalley, C. (2008). Expanding the Scope and Impact of Organizational Creativity Research In J. Zhou & C. Shalley (Eds.) (2008). *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Anexos

Anexo A

Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Parte A – Prioridades de Vida e de Carreira

1. Das coisas que fez na vida do que mais se orgulha?
 - a) A que atribui o sucesso neste seu objetivo? A algumas qualidades pessoais?
2. Dos obstáculos que encontrou na vida qual foi o mais difícil de ultrapassar?
 - a) Como fez?
 - b) Teve algum que não conseguiu ultrapassar?
3. Teve algum projeto ou acontecimento em especial que tenha influenciado, significativamente, a orientação da sua carreira? Se sim, poderia falar um pouco dele?
 - a) De que forma esse projeto ou evento estimulou o seu interesse?
 - b) Como se desenvolveu ao longo do tempo?
 - c) Qual a importância desse projeto/evento para as suas realizações/ sucessos criativos?
 - d) Continua a ter idênticas experiências estimulantes/interessantes?
4. Que conselhos gostaria de dar para os jovens se iniciarem esta área temática?
 - a) Foi o que fez? Se não o fez diga se a sua atual perspetiva é diferente daquela que tinha quando começou?
 - b) Aconselharia (de acordo com a importância do campo de estudo):
 - muitos ou poucos contactos sociais? Mentores, pares, colegas?
 - Estabelecer cedo ou mais tarde a sua própria identidade?
 - Trabalhar com organizações de destaque/ líderes?
 - c) Aconselharia (de acordo com a importância do domínio do estudo):
 - especialização cedo ou mais tarde?
 - Focalização em ideias principais ou trabalhar na periferia?
 - d) Aconselharia (de acordo com a importância da pesso):
 - Razões intrínsecas/ extrínsecas?
 - Ligar o trabalho a valores pessoais ou separá-lo?

5. Como aconselharia um jovem a compreender a importância de se envolver na área temática?

a) Essa é a razão pela qual foi importante para si? Se não, em que é que a sua perspetiva mudou?

6. Como se envolveu ou interessou, inicialmente, por essa área temática? O que é que o manteve interessado durante tanto tempo?

7. Teve momentos em que o seu interesse e envolvimento fossem menores – em que lhe pareceu menos interessante ou importante para si? Pode descrever o momento em que aconteceu?

a) Quais eram as circunstâncias?

b) O que é que fez?

Parte B – Relacionamentos (Relações Interpessoais)

1. Houve pessoa/as com influência significativa na estimulação do seu pensamento ou atitudes perante o trabalho?

a) Quando os conheceu?

b) Quando é que se sentiu interessado nelas (ainda mantém hoje o contacto)?

c) De que forma influenciaram o seu trabalho e/ou as suas atitudes (motivação individual ou valores profissionais)?

d) Em que medida é que ele/a foi bom ou mau professor?

e) Sobre que assuntos falou com essas pessoas (pessoal, opção geral de carreira, problemas específicos)?

f) O que aprendeu com eles? De que forma contribuíram para a escolha dos problemas a investigar? Interesses individuais em termos políticos e de marketing?

2. É importante para si de trabalhar e ensinar jovens?

a) Porquê?

b) O que lhes tenta transmitir? Porquê?

c) Como o faz?

3. Quando interage ou trabalha com jovens estudantes consegue perceber quando é que eles estão para abandonar o estudo ou a iniciar um caminho de sucesso?

- a) Consegue reconhecer pessoas que possam ser criativas no seu trabalho futuro? Como? Que características deverão ter?
- 4. Consegue reconhecer, no âmbito do estudo, diferenças entre jovens estudantes mulheres e homens e entre colegas solteiros e casados? Se sim...
Nos interesses?
Na habilidade? Na criatividade?
Na forma como assimilam a aprendizagem?
Na forma como interagem com outras pessoas ou outros colegas?
Na forma como definem sucesso e realização?
Nos valores e objetivos profissionais?
- 5. Que aconselharia aos jovens como conciliar a sua vida privada (família, outros compromissos relacionados com o trabalho) com a sua área temática?
 - a) Foi assim que fez? Se não, como difere a sua presente perspetiva?Importância devida a outros tipos de aptidões ou capacidades de vida?
Importância relativa da opção de carreira ser mais cedo ou mais tarde (na vida)?

Pares e Colegas

- 1. Em algum momento da sua vida teve pares que fossem particularmente influentes na formação da sua identidade pessoal e profissional?
- 2. De que forma os seus colegas foram importantes no seu sucesso e na sua identidade pessoal e profissional?

Família

- 1. Em que medida julga que a proveniência (origem) da sua família foi especial na ajuda para ser a pessoa que é atualmente?
- 2. Em criança como ocupava a maior parte do seu tempo? Quais as atividades que gostava de fazer? Com pares? Parentes? Irmãos? Sozinho?
- 3. Em que medida o seu conjuge e seus filhos/as influenciaram os seus objetivos e carreira?

Parte C: Hábitos de Trabalho/ Insights

1. Qual a origem das ideias para o seu trabalho geral?
 - a) Origem em:
 - Leitura?
 - Outras?
 - Trabalhos próprios anteriores?
 - Experiência de vida?
 - b) Como determina/ decide que o projeto ou o problema que trabalha fica completo/ terminado?
 - c) Houve momentos em que sentiu dificuldade em decidir o que fazer a seguir?
O que fez nessa altura?
2. Qual a importância da racionalidade e da intuição no seu trabalho? Descreva.
 - a) Representam dois estilos diferentes no seu trabalho (um mais racional e outro mais intuitivo)?
 - b) Pensa que é importante “ir com os seu grupo” ou “testar os seus instintos”?
Ou estão habitualmente errados/ilusórios (enganosos)?
 - c) O seu sucesso é maior com uma abordagem metódica e rigorosa no trabalho?
 - d) Pensa sobre o trabalho durante o seu tempo livre? E.g. Teve alguma vez *insights* nestas alturas?
 - e) Quantas horas de sono tem regularmente? O seu melhor tempo de trabalho (melhor hora de...) é de manhã cedo ou à noite em horas tardias?
 - f) Alguma vez teve ideias brilhantes (marcantes) enquanto esteve na cama ou no decorrer de um sonho?
3. Como faz para desenvolver uma ideia ou um projeto?
 - a) Escreve? Faz esboços? Quantas vezes reescreve?
 - b) Publica o seu trabalho de imediato ou espera algum tempo?
4. Consegue descrever o seu método de trabalho?
 - a) Como decide a forma de responder a mails, de dar entrevistas, etc.
 - b) Prefere trabalhar sozinho ou em grupo (equipa)?

5. De que forma alterou a forma como trabalha agora relativamente à forma como trabalhava há 20 anos?
 - a) Quais as alterações que identifica no seu trabalho ao longo dos anos em termos de intensidade e envolvimento na área temática?
 - b) Que alterações identifica em termos de pensamento e sentimento nesse contexto?
6. Experimentou alguma alteração de paradigma no seu trabalho? Descreva.

Parte D – Dinâmicas e Estruturas Especiais

1. Atualmente que projeto ou desafio vê como mais importante para si?
 - a) É isso que ocupa a maior parte do seu tempo e energia? Se não, o que é?
2. O que vai fazer acerca disso? (Investigação; domínio; reflexão)
3. Vai fazer isso, como prioridade, devido ao sentido de responsabilidade ou porque gosta de o fazer? Descreva
 - a) Como é que isso se modificou ao longo dos anos?
4. Está a planear introduzir modificações na área temática em que está a trabalhar?
5. Se tivéssemos dialogado (falado) há trinta anos, que diferenças teria identificado na forma de ver o mundo e a si próprio teria?
6. Houve alguns objetivos pessoais que fossem especialmente significativos no decorrer da sua carreira? Se sim, podemos falar sobre os que tiveram maior significado?
 - a) Em que medida lhe suscitou interesse o objetivo inicial?
 - b) Como se desenvolveu ao longo do tempo? (E agora?)
 - c) Em que medida foi importante esse objetivo para a concretização/realização da sua criatividade (ideia criativa)?

Anexo B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A sua colaboração está a ser solicitada para participar, como voluntário(a), num estudo sobre Criatividade Organizacional em Portugal. O objetivo do estudo é inicialmente compreender a Criatividade no contexto português atual, em termos individuais e grupais. Posteriormente a análise das entrevistas obtidas contribuirá para o desenvolvimento de uma escala de criatividade organizacional adaptada à realidade atual nacional. O conteúdo da entrevista poderá ser divulgado em encontros e atividades científicas da área referida.

Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, pedimos-lhe que assine no final deste documento. Desde logo fica garantido o sigilo das informações se tal for solicitado. Em caso de recusa o participante não será penalizado(a) de forma alguma. Os dados obtidos não serão divulgados para outros efeitos que não os descritos acima.

Agradecemos desde já a sua colaboração, pois sem ela o estudo não seria possível.

Investigador Responsável: Maria Luisa Marques Peralta Ribeiro, aluna de Doutoramento em Psicologia nr. 20091690 na Universidade Autónoma de Lisboa, sob orientação do Professor José Magalhães. Poderá contactar-me através de: 93 730 99 96 e 96 508 56 76; ribeiro1luisa@gmail.com

Assinatura do investigador: _____

CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em colaborar no estudo sobre **Criatividade Organizacional em Portugal**, como participante. Fui devidamente informado e esclarecido pela investigadora Maria Luisa Marques Peralta Ribeiro. sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido o sigilo das informações e que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou inconveniência.

____ Solicito o anonimato no estudo e na divulgação de resultados

____ Solicito revisão prévia dos resultados antes de divulgação/ publicação, podendo pedir o sigilo em determinados pontos

____ Encontro-me disponível para posteriores contactos relativos ao mesmo estudo.

Local e data _____ / _____ / _____

Assinatura do participante: _____

Anexo C

Versão inicial da ECoCriT

Pedimos a sua colaboração para o preenchimento do questionário que de seguida se apresenta, destinado a pessoas com experiência no mundo do trabalho. Na primeira parte encontrará um conjunto de afirmações. Pedimos-lhe que coloque um X no número que melhor se adequa a si ou à sua situação. Exceto quando especificamente mencionado em contrário, as questões referem-se ao seu trabalho. Em caso de dúvida considere o que mais frequentemente desempenha. Se não possui uma equipa formal de trabalho, considere equipa as pessoas com trabalho interdependente do seu, ou o departamento. Por favor seja espontâneo, considerando que não existem respostas certas nem erradas. Este questionário demora cerca de 15 a 20 minutos a preencher. A sua colaboração é uma ajuda muito importante neste trabalho de investigação, inserido numa tese de Doutoramento em Psicologia Organizacional. Garantimos que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais e serão utilizados apenas de forma agregada e para fins científicos. Apenas os investigadores terão acesso aos dados.

Muito obrigada pela sua participação!

Se pretender mais informações sobre este estudo, por favor contacte

ribeiro1luisa@gmail.com

	Sempre	Frequentemente	Muitas vezes	De vez em quando	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Mantenho-me ao corrente das inovações na minha área.							
Consigo gerir a informação que é relevante para o meu trabalho.							
O meu trabalho é justamente reconhecido.							
No processo criativo, não tenho ideias pré-concebidas sobre o resultado final.							
É importante passar da ideia à prática.							
Tento compreender os vários pontos de vista na equipa.							
Sinto orgulho em concretizar os projetos e colocá-los disponíveis no mercado.							
Vejo um potencial de criatividade em todas as pessoas.							
Tenho uma rede de conhecimentos a quem posso recorrer para pedir ajuda e opiniões.							
Organizo o meu tempo.							
Tenho os meios que necessito para desempenhar o meu trabalho.							
Sei avaliar quando o projeto/ tarefa deve terminar.							
Tenho informação sobre os constrangimentos que o projeto/ tarefa vai ter que respeitar.							
Apesar de conhecer os procedimentos mais comuns do meu trabalho, consigo dar-lhe um cunho pessoal.							

	Sempre	Frequentemente	Muitas vezes	De vez em quando	Poucas vezes	Raramente	Nunca
No final de um projeto/ tarefa tenho informação sobre os seus pontos fracos e fortes.							
A minha equipa apoia-me para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.							
A minha chefia apoia-me para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.							
Tenho familiares que me apoiam para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.							
Tenho amigos que me apoiam para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.							
Existem boas relações interpessoais na minha equipa de trabalho.							
Conheço os limites que o mercado exige do meu trabalho.							
Decido rapidamente o que vou fazer no projeto, para ter tempo para o executar.							
Tenho recursos para me manter ao corrente das inovações na minha área.							
Procuro conhecer diferentes perspetivas sobre os assuntos.							
Na minha equipa/ organização, as pessoas cumprem os compromissos.							
Consigo facilmente conciliar a minha vida profissional e a minha vida pessoal.							
Acredito no meu trabalho.							
A cada projeto, tento sempre superar-me.							
O meu ambiente profissional permite-me aprender a gerir os limites do projeto/ tarefa que tenho que cumprir.							
Tenho tempo para compreender os resultados do meu trabalho.							
O meu trabalho permite-me conseguir um equilíbrio com a minha família.							
Procuro criar desafios na forma de desempenho do meu trabalho.							
Os colaboradores com menos experiência são acompanhados de forma a criarem uma crescente autonomia de trabalho.							
Tenho mentores que me apoiam no meu desenvolvimento.							
Tenho figuras que me inspiram para o meu trabalho.							
Tenho liberdade para decidir a forma como faço as coisas no meu trabalho.							
Tenho confiança no meu percurso profissional.							
Tento aplicar os meus conhecimentos em situações distintas das originais.							

	Sempre	Frequentemente	Muitas vezes	De vez em quando	Poucas vezes	Raramente	Nunca
A minha formação permitiu-me explorar áreas desconhecidas.							
Obtenho informação clara sobre a qualidade do projeto/ tarefa que apresento.							
Existem pessoas com mais experiência que podem ajudar os outros.							
Tento ver as coisas de um ponto de vista diferente da maioria.							
A informação que obtenho sobre o meu trabalho é construtiva.							
Procuro parceiros para potenciar o meu trabalho.							
Respeito o horário em que sou mais produtivo							
Dou-me tempo para tomar as minhas decisões no trabalho.							
A minha formação permitiu-me conhecer o desempenho da minha profissão/ trabalho.							
A sociedade valoriza a liberdade de escolha na minha profissão/ trabalho.							
Preocupo-me em obter a máxima qualidade no meu trabalho.							
Quando é necessário introduzir novos métodos de trabalho, é importante dar tempo para que as pessoas se adaptem.							
Sou flexível na minha forma de trabalhar.							
Possuo boas condições técnicas para efetuar o meu trabalho.							
Preocupo-me em reservar tempo para a minha vida pessoal e familiar.							
Sinto-me pressionado por fatores económicos nas decisões que tomo.							
Tenho acesso a atividades diversas.							
Na minha equipa, todos sugerem ideias, mesmo os com menos experiência ou posição hierárquica.							
Tenho parceiros de confiança.							
A minha formação ajuda-me a executar o meu trabalho de forma pessoal e única.							
Procuro conhecer outras áreas de trabalho que não a minha.							
Incluo no meu trabalho os conhecimentos que tenho em áreas variadas.							
Preocupo-me com os obstáculos apenas na altura em que tenho que os resolver.							
Preocupo-me com a aplicação prática dos meus conhecimentos.							

	Sempre	Frequentemente	Muitas vezes	De vez em quando	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Quando vejo um projeto/ trabalho que gosto, tento obter mais informação sobre o mesmo junto de quem o realizou.							
Na minha equipa partilhamos as tarefas.							
Sinto-me motivado para o meu trabalho.							
Gosto de encontrar novas formas de executar o meu trabalho.							
Participo em equipas transdisciplinares.							
Organizo o meu trabalho.							
Por vezes tomo decisões baseadas na minha intuição.							
Reservo tempo para o meu lazer.							
Na minha equipa existe delegação de tarefas.							
Começo os projetos a partir das minhas ideias criativas, e só depois as adapto à realidade.							
É importante que a dinâmica de trabalho seja positiva em termos de relacionamento interpessoal.							
Preocupo-me em trocar ideias com os meus pares.							
Tento fazer todo o projeto sozinho.							
Preocupo-me em manter-me atualizado no meu trabalho.							
A minha equipa comunica facilmente.							
Faço formação para desenvolver o que gosto de fazer.							
As relações no trabalho são informais.							
Exploro muitas ideias antes de decidir como irei fazer o projeto.							
Planeio o meu trabalho.							
Sinto-me recompensado pelo meu trabalho.							
O meu trabalho baseia-se no que estou habilitado a fazer.							
Sinto que confiam em mim, no trabalho.							
Mantenho a minha formação atualizada.							
O meu trabalho é coerente com os meus valores.							
Mantenho-me informado sobre os projetos dos meus pares.							
Na minha equipa existe colaboração e partilha.							

	Sempre	Frequentemente	Muitas vezes	De vez em quando	Poucas vezes	Raramente	Nunca
A minha família apoia as minhas decisões a nível de trabalho.							
A minha profissão é valorizada na sociedade.							
Interesso-me por diversos assuntos.							
Realizo atividades que me fazem sentir valorizado.							
Dedico-me ao meu trabalho.							
Tenho apoio dos meus superiores no meu trabalho.							
A sociedade valoriza a diversidade de posturas na minha profissão.							
Tento ver sempre os aspetos positivos e negativos de uma situação.							
Encaro com naturalidade os momentos de menor produtividade no meu trabalho.							
Quando enfrento um obstáculo, paro para pensar na melhor solução.							
Confio plenamente na minha equipa.							

Idade: _____ anos **Nr. Filhos:** _____ **Género:** Feminino _____ Masculino _____

Estado Civil: Solteiro _____ Casado _____ União de Facto _____ Viúvo _____ Div. _____

Escolaridade completa:
Até ao 12º ano _____ Licenciatura _____ Mestrado _____ Doutoramento _____

Setor de atividade da empresa/ organização:
Banca _____ Serviços _____ Comércio _____ Indústria _____ Outra _____

Área de função:
Recursos Humanos _____ Financeira/ Contabilidade _____ Administração _____
Marketing _____ Tecnologias de Informação _____ Outra _____

Função atual:
Técnico _____ Administrativo _____ Gestor _____
Operativo _____ Outra _____

Há quanto tempo trabalha nesta função? _____ Há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____

Quantos anos possui de experiência no mundo do trabalho? _____

Por favor confira se preencheu todas as informações. Agradecemos a sua colaboração!

Anexo D

Versão reduzida da EcoCriT com versão EROE de 7 pontos

Pedimos a sua colaboração para uma investigação inserida numa tese de Doutoramento em Psicologia Organizacional, que pretende melhor compreender a forma como as pessoas experienciam o seu trabalho. Para tal solicitamos o preenchimento do questionário que a seguir se apresenta.

Írá encontrar um conjunto de afirmações sobre o trabalho. Por favor coloque um X no número que melhor se aproxima à sua forma de trabalhar. Seja espontâneo(a), considerando que não existem respostas certas nem erradas.

Este questionário demora cerca de 10 minutos a preencher. Garantimos que os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas de forma agregada e para fins científicos. Apenas os investigadores terão acesso aos dados.

		1- Discordo Totalmente				7- Concordo Totalmente			
1	Organizo o meu tempo.	1	2	3	4	5	6	7	
2	Sei avaliar quando o projeto/ tarefa deve terminar.	1	2	3	4	5	6	7	
3	A minha equipa apoia-me para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.	1	2	3	4	5	6	7	
4	A minha chefia apoia-me para que eu siga as atividades que mais se adequam a mim.	1	2	3	4	5	6	7	
5	Existem boas relações interpessoais na minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
6	Procuro conhecer diferentes perspetivas sobre os assuntos.	1	2	3	4	5	6	7	
7	Na minha equipa/ organização, as pessoas cumprem os compromissos.	1	2	3	4	5	6	7	
8	Os colaboradores com menos experiência são acompanhados de forma a criarem uma crescente autonomia de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
9	Tenho mentores que me apoiam no meu desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7	
10	Tento aplicar os meus conhecimentos em situações distintas das originais.	1	2	3	4	5	6	7	
11	Tento ver as coisas de um ponto de vista diferente da maioria.	1	2	3	4	5	6	7	
12	A sociedade valoriza a liberdade de escolha na minha profissão/ trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
13	Tenho parceiros de confiança.	1	2	3	4	5	6	7	
14	Procuro conhecer outras áreas de trabalho que não a minha.	1	2	3	4	5	6	7	
15	Incluo no meu trabalho os conhecimentos que tenho em áreas variadas.	1	2	3	4	5	6	7	
16	Preocupo-me com a aplicação prática dos meus conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7	
17	Na minha equipa partilhamos as tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	
18	Organizo o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
19	A minha equipa comunica facilmente.	1	2	3	4	5	6	7	
20	Exploro muitas ideias antes de decidir como irei fazer o projeto.	1	2	3	4	5	6	7	
21	Na minha equipa existe colaboração e partilha.	1	2	3	4	5	6	7	
22	A minha profissão é valorizada na sociedade.	1	2	3	4	5	6	7	
23	Interesso-me por diversos assuntos.	1	2	3	4	5	6	7	
24	Tenho apoio dos meus superiores no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
25	A sociedade valoriza a diversidade de posturas na minha profissão.	1	2	3	4	5	6	7	
26	Confio plenamente na minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7	

Considere agora **a sua mais recente e mais agradável experiência de trabalho em equipa, se possível na última semana**. Se não tem um trabalho maioritariamente em equipa, pense no grupo de pessoas (entre 2 a 10) com quem trabalha com maior frequência. Encontrará abaixo 36 frases. Assinale com um (X) no número que melhor corresponde a essa experiência, considerando que 1 equivale a Discordo totalmente e 7 a Concordo totalmente. Seja espontâneo(a), considerando que não há respostas certas ou erradas.

A experiência a que me vou referir ocorreu há _____ dias.

		1- Discordo totalmente					7 – Concordo totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Senti-me desafiado pelo trabalho em equipa mas acreditei que as minhas competências me permitiam ultrapassar o desafio.	1	2	3	4	5	6	7	
2	Senti que trabalhei bem em equipa e sem sequer ter pensado nisso.	1	2	3	4	5	6	7	
3	Sabia claramente o que queria fazer no trabalho em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
4	Era-me perfeitamente claro que estava a ter um bom desempenho no trabalho em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
5	A minha atenção estava inteiramente focada no que estávamos a fazer em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
6	Senti que controlava totalmente o que fazíamos em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
7	Eu não estava preocupado com o que os outros poderiam estar a pensar de mim.	1	2	3	4	5	6	7	
8	O tempo parecia alterado (acelerado ou desacelerado) enquanto trabalhávamos.	1	2	3	4	5	6	7	
9	Apreciei mesmo a experiência de trabalhar em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
10	As minhas habilidades coincidiam com o elevado desafio de trabalhar em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
11	As coisas pareciam estar a acontecer automaticamente.	1	2	3	4	5	6	7	
12	Os objetivos sobre o que queria fazer estavam bem definidos.	1	2	3	4	5	6	7	
13	Eu estava consciente do meu bom desempenho em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
14	Não tive que me esforçar para manter a minha mente no que estava a acontecer.	1	2	3	4	5	6	7	
15	Tive a perceção que podia controlar o que estava a fazer na equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
16	O meu desempenho durante o evento de trabalhar em equipa não era motivo de preocupação.	1	2	3	4	5	6	7	
17	A forma como o tempo passou pareceu ser diferente do normal.	1	2	3	4	5	6	7	
18	Adorei o sentimento de trabalhar em equipa e quero repeti-lo de novo.	1	2	3	4	5	6	7	
19	Senti-me suficientemente competente para fazer face às exigências do trabalho em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
20	Trabalhei automaticamente em equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
21	Sabia o que queria alcançar.	1	2	3	4	5	6	7	
22	Tinha a perceção enquanto trabalhava em equipa o estava a fazer bem.	1	2	3	4	5	6	7	
23	Estava totalmente concentrado no trabalho que a equipa desenvolvia.	1	2	3	4	5	6	7	
24	Tive um sentimento de controlo total.	1	2	3	4	5	6	7	
25	Não estava preocupado com a forma como me estava comportar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
26	Parece que o tempo parou enquanto trabalhávamos.	1	2	3	4	5	6	7	
27	A experiência fez-me sentir otimamente.	1	2	3	4	5	6	7	

28	O desafio e as minhas capacidades estavam a um nível semelhante.	1	2	3	4	5	6	7
29	Fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter de pensar.	1	2	3	4	5	6	7
30	Os meus objetivos estavam bem definidos.	1	2	3	4	5	6	7
31	Podia ver pelo meu desempenho como as coisas estavam a correr bem.	1	2	3	4	5	6	7
32	Eu estava completamente focado na tarefa que tinha em mãos.	1	2	3	4	5	6	7
33	Senti total controlo das minhas ações.	1	2	3	4	5	6	7
34	O que os outros poderiam estar a pensar de mim não me perturbava.	1	2	3	4	5	6	7
35	Houve alturas em que parecia que as coisas estavam a acontecer em câmara lenta.	1	2	3	4	5	6	7
36	Achei a experiência de trabalhar em equipa extremamente recompensadora.	1	2	3	4	5	6	7

Preencha agora por favor os seus dados sociodemográficos:

Idade: ____ anos **Género:** Feminino ____ Masculino ____ **Nr. Filhos:** ____

Estado Civil: Solteiro ____ Casado ____ União de Facto ____ Viúvo ____ Divorciado ____

Escolaridade completa: Até 9º ano ____ Até 12º ano ____ Licenciatura ____ Mestrado/ Doutoramento ____

Setor de atividade:

Telecomunicações ____ Consultoria ____ Eletricidade ____ Informática ____

Contabilidade ____ Transportes ____ Outra (qual) ____

Função:

Nome da função: _____ Há quanto tempo trabalha nesta função? _____

Categorial profissional:

Nome da categoria: _____ Há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____

Quantos anos possui de experiência no mundo do trabalho? _____

Identificação da sua Equipa de Trabalho: _____

Por favor confira se preencheu todas as informações.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Se pretender mais informações sobre este estudo, por favor contacte
ribeiro1luisa@gmail.com