



Rita Alexandre Feliciano

“*Feedback, Cultura e Criatividade dos Empregados*”

Dissertação de Mestrado em Marketing, sob Orientação do Professor Doutor Filipe Coelho,
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Coimbra, Setembro de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Rita Alexandre Feliciano

Aluno Número: 2009 130 555

“*Feedback*, Cultura e Criatividade dos Empregados”

Dissertação de Mestrado em Marketing, sob Orientação do Professor
Doutor Filipe Coelho, apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.

Coimbra, Setembro de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Agradecimentos

Numa fase de imensa crise, onde todas as portas se parecem fechar, existem alguns, que acreditam que a chave está em não desistir. Acreditar sempre que o empenho e a dedicação nos transportam pelo menos para o universo da satisfação pessoal e que tudo isso será um dia recompensado, não fosse o conhecimento a maior riqueza do homem.

Missão Cumprida! É a sensação que trago comigo, um imenso orgulho, pelas pequenas e grandes batalhas que tenho travado comigo mesma. Mas ainda um enorme sentimento de gratidão pelas pessoas sem as quais eu nunca teria conseguido:

Ao meu coordenador, Professor Doutor Filipe Coelho, pelo apoio incansável ao longo deste trabalho, sem ele este trabalho não seria mesmo possível.

À minha família, por estar sempre comigo, em todas as ocasiões.

Aos meus filhos, Beatriz e Mateus, para que sejam persistentes e lutem sempre para alcançar os seus objetivos.

E por ultimo, a todos aqueles que se cruzaram na minha vida e mesmo sem saberem ajudaram a construir a pessoa que hoje sou.

Para todos aqueles que partilham o seu conhecimento com outros dedico também este trabalho, pois estou certa de que juntos construiremos um Futuro melhor.

Resumo

Numa era cuja necessidade de mudança é uma constante, a inovação é encarada como fator essencial para a competitividade das organizações. Contudo, para que ocorra inovação será necessário, primeiramente, que ocorra criatividade, condição essencial e precursora da inovação. Torna-se assim importante a compreensão dos diversos fatores que promovem o desempenho criativo dos trabalhadores.

Os empregados de contacto em serviços tendem a ter um grande impacto no sucesso das organizações, nomeadamente porque a satisfação dos clientes em grande parte se deve ao seu esforço e, em particular, à sua capacidade para responder de forma única às especificidades de cada cliente. Desta forma, torna-se importante explorar os aspetos que contribuem para a criatividade destes empregados.

Neste contexto, este estudo tem como principal objetivo investigar as características contextuais que são antecedentes da criatividade dos empregados de contato. Em particular, explora-se de que forma a criatividade é influenciada pela interação entre diversas fontes de feedback e os valores culturais.

Para a realização deste estudo, foi considerada uma amostra de 82 questionários, correspondente a uma taxa de resposta efetiva de 91,1%, uma vez que foram distribuídos no total 90 inquéritos. Os profissionais de contacto envolvidos no estudo pertencem a lojas de comércio de serviços da zona centro de Portugal.

Os resultados encontrados denotam que das três fontes de feedback consideradas, colegas, supervisores e as próprias tarefas, apenas a última tem um efeito principal significativo e positivo na criatividade. Paralelamente, dos valores culturais considerados, orientação para o cliente e suporte organizacional à criatividade, apenas a última tem um efeito principal significativo que é positivo. Determinaram-se ainda várias interações significativas entre os valores culturais e as fontes de feedback.

Abstract

In an era where the need for change is a constant, innovation is seen as an essential factor for the competitiveness of organizations. However, for innovation to occur, creativity must first take place. It thus becomes important to understand the various factors that promote the creative performance of workers.

Frontline service employees tend to have a large impact on the success of organizations, because customer satisfaction is due in large part to their efforts and, in particular, to their ability to respond creatively to specificities of each client. Thus, it is important to exploit the aspects that contribute to the creativity of service employees.

In this context, this study has the objective of investigating the effects of contextual characteristics on frontline service employee creativity. In particular, it explores how creativity is influenced by the interaction between various sources of feedback and firm's cultural values.

For this study, were considered a sample of 82 questionnaires, representing a response rate of 91.1%, given that 90 questionnaires were distributed. Service employees involved in the study belong to stores in the center of Portugal.

The results denote that of the three sources of feedback that were considered, colleagues, supervisors and the tasks themselves, only the last has a significant and positive main effect on creativity. In respect of the cultural values considered, customer orientation and organizational support for creativity, only the latter has a significant and positive main effect. We also determined several significant interactions between cultural values and sources of feedback.

Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo.....	4
Índice.....	7
Capítulo 1: Introdução.....	10
1.1 Contexto do Estudo	10
1.2 Objetivo da Investigação	11
1.3 Estrutura do trabalho	12
Capítulo 2: Revisão de Literatura.....	14
2.1 Introdução	14
2.2 Os Serviços.....	14
2.2.1 A ubiquidade dos Serviços	14
2.2.2 Definindo serviços.....	16
2.2.3 Características dos Serviços:	18
2.2.4 O Marketing Mix dos Serviços	21
2.2.5 A importância do fator humano em serviços.....	23
2.3 Criatividade	26
2.3.1 Noção de Criatividade e Inovação.....	26
2.3.2 As 3 Componentes da Criatividade	28
2.3.2.1 Domínio do Conhecimento	29
2.3.2.2 Competências Criativas	30
2.3.2.3 Motivação Intrínseca	31
2.3.3 Antecedentes contextuais da criatividade.....	32
2.3.3.1 Complexidade do trabalho.....	33
2.3.3.2 Relação com supervisores	33
2.3.3.3 Relação com colegas de trabalho	34
2.3.3.4 Recompensas	35

2.3.3.5 Avaliações	36
2.3.3.6 Prazos e Objetivos	38
2.3.3.7 Disposição do local de trabalho.....	39
2.3.3.8 Disponibilidade de recursos	40
2.3.3.9 Suporte Organizacional para a Criatividade.....	42
2.3.3.10 Satisfação no Trabalho	43
2.4 Conclusão	46
Capítulo 3: Quadro Conceptual de Investigação.....	47
3.1 Introdução	47
3.2 Objetivos, Hipóteses e Modelo de Investigação	47
3.3 Recolha de Dados.....	53
3.4 Caracterização da Amostra.....	54
3.5 Construção do Questionário	55
Feedback dos Supervisores	57
Feedback dos Colegas	57
Feedback das Tarefas	58
Orientação da Empresa para o Cliente	58
Suporte Organizacional à Criatividade	59
Criatividade	60
3.6 Constituição Final das Variáveis.....	61
3.7 Conclusão.....	68
Capítulo 4: Análise de Resultados	69
4.1 Introdução	69
4.2 Médias das Variáveis	69
4.3 Matriz de Correlações	71
4.4 Resultados da Regressão	72
4.5 Discussão dos Resultados.....	78
4.6 Conclusão.....	81
Capítulo 5: Conclusão da Investigação	83

5.1 Introdução	83
5.2 Contribuição do Trabalho e recomendações	83
5.3 Limitações do Estudo	86
Referências Bibliográficas:	87
Anexos :	95
Carta de apresentação.....	95
Questionário	95

Capítulo 1: Introdução

1.1 Contexto do Estudo

A temática da criatividade tem sido alvo de estudo de diversos autores ao longo das últimas décadas, constituindo uma área de investigação de extrema importância tendo em conta o potencial de aplicabilidade nas mais diversas áreas empresariais (Oldham e Cummings, 1996; Shalley et al., 2004; Goncalo e Staw, 2006).

A criatividade é um fator precursor da inovação, sendo pois essencial haver criatividade para que a inovação ocorra (Shalley et al., 2004). Assim, o recurso à criatividade dos funcionários poderá contribuir substancialmente para a inovação, eficiência e até mesmo sobrevivência das organizações (Nonaka, 1991).

As sugestões protagonizadas pelos funcionários encontram-se muitas vezes enquadradas com as efetivas necessidades das empresas, uma vez que estas são apresentadas segundo as lacunas detetadas por eles próprios no desempenho das suas funções. A informação fornecida apresenta-se como uma componente de elevada importância para as decisões estratégicas da organização, nomeadamente quando se pretende introduzir melhorias relevantes tendo em conta o desenvolvimento organizacional (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993).

Neste sentido, para que uma empresa consiga alcançar vantagem competitiva deverá encorajar e impulsionar a criatividade dos diversos funcionários que constituem a organização (Devanna e Tichy, 1990; Shalley, 1995). Atendendo a que os vendedores estão posicionados na primeira linha de contacto com os clientes, torna-se assim de suma importância o estudo e análise dos diversos fatores e condições que promovem o desempenho criativo dos funcionários de contacto.

Shalley et al. (2004) alertam para a necessidade de serem desenvolvidos modelos mais completos que permitam analisar a criatividade dos funcionários, com foco, designadamente, sobre as determinantes da criatividade. Desta forma, a presente

investigação desenvolve-se com o intuito de investigar novos antecedentes contextuais que poderão contribuir para um melhor desempenho criativo dos funcionários.

1.2 Objetivo da Investigação

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

Em qualquer organização, os funcionários de contacto com clientes, particularmente em serviços, assumem uma posição extremamente importante, uma vez que estabelecem a ligação entre a organização e os clientes. Os funcionários de contacto além de serem o rosto da organização têm a hipótese de recolher informações diretamente do cliente. Deste modo, poderão recolher informações importantes, tal como alterações nos comportamentos dos clientes ou alterações gerais do mercado, podendo assim fornecer dados que constituem um contributo precioso para a criatividade e inovação da organização (Wang e Netemeyer, 2004).

Tal como já foi referido anteriormente, a literatura existente aponta a inovação como um fator essencial para as organizações que ambicionam prosperar. Contudo, para que ocorra inovação é necessário que ocorra criatividade nas organizações. Torna-se assim de todo o interesse para as organizações compreender os diversos fatores que promovem o desempenho criativo dos funcionários.

O objetivo deste estudo recai precisamente sobre as características contextuais do ambiente de trabalho, procurando aprofundar de que forma as fontes de *feedback* interagem com as percepções que os colaboradores têm dos valores culturais da organização de modo a influenciar a criatividade dos funcionários. Estes objetivos estão na sequência da chamada de atenção de Shalley et al. (2004) de que são necessários

mais estudos a investigarem a interação entre determinantes da criatividade, nomeadamente contextuais. Salienta-se que este objetivo tem um carácter inovador, pois não se conhecem outros que investiguem a relação entre as fontes de *feedback* e a criatividade nem o efeito moderador dos valores culturais sobre as fontes de feedback.

Em síntese, esta investigação terá como objetivo contribuir para o avanço do conhecimento nomeadamente ao clarificar de que forma valores organizacionais tais como, “orientação da empresa para o cliente” e “suporte organizacional à criatividade” poderão contribuir para a criatividade dos funcionários, nomeadamente por interagirem com o “*feedback* das chefias”, “colegas” e “tarefas” em si. Desta forma pretendemos contribuir também para a implementação de novas estratégias no tecido empresarial que visem alcançar vantagem competitiva.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em 5 capítulos, sendo que o primeiro capítulo se apresenta como um capítulo introdutório, onde são expostos os contextos de estudo, o objetivo da investigação e a estrutura do trabalho em si.

No segundo capítulo, designado de revisão de literatura, faz-se referência aos Serviços, às suas características específicas e à importância do fator humano. Ainda neste capítulo, focamos a criatividade enquanto fator precursor da inovação, os três requisitos principais para a ocorrência de criatividade e ainda, os antecedentes contextuais que a promovem.

No terceiro capítulo apresentamos o quadro conceptual de investigação, introduzindo as hipóteses de investigação, as variáveis de estudo e sua mensuração, recolha de dados e avaliação das características psicométricas das escalas de medida utilizadas.

No quarto capítulo apresentamos e discutimos os resultados, suportados pelo quadro de médias, a matriz de correlações, o quadro de regressões e ainda os gráficos de interações finais.

No quinto e último capítulo apresentamos as conclusões deste trabalho. Destacamos os contributos do trabalho, as suas limitações, implicações para a gestão e apresentamos pistas para trabalhos futuros.

Por fim apresentam-se dois anexos, a carta de apresentação e o questionário colocado aos funcionários de contacto de uma empresa de comércio da região centro do país.

Capítulo 2: Revisão de Literatura

2.1 Introdução

Neste capítulo que compreende a revisão da literatura iniciamos com uma introdução aos serviços, sendo que de seguida proceder-se-á a uma análise sobre a criatividade com foco nos antecedentes contextuais da mesma.

Assim, começar-se-á por destacar a importância dos serviços relativamente a outras áreas de trabalho, seguidamente dar-se-á lugar a uma breve definição do conceito de serviços, que aprofundamos com a definição das suas características, o marketing mix de serviços, terminando com a descrição da importância do fator humano no sector dos serviços.

Seguidamente entramos no domínio da criatividade, descrevendo o conceito de criatividade e sua importância assim como a diferença entre este conceito e outro que é a inovação. Seguimos com a análise dos três requisitos necessários para a ocorrência de criatividade, são eles o domínio do conhecimento, as competências criativas e a motivação intrínseca. Finalmente proceder-se-á a uma análise pormenorizada sobre os fatores contextuais promotores da criatividade no espaço laboral.

2.2 Os Serviços

2.2.1 A ubiquidade dos Serviços

Vivemos numa economia de serviços, se pensarmos um pouco constatamos que durante o nosso dia-a-dia, utilizamos um número infindável de serviços, desde os serviços de telecomunicações, os serviços de transporte, serviços bancários e muitos outros.

Kotler (2000: 447), vai mais longe e afirma: *«Toda a empresa é uma empresa de serviços. Não existem indústrias de produtos químicos: existem empresas especializadas em serviços químicos.»* Segundo ele, *“a teoria e a prática do marketing foram desenvolvidas inicialmente associadas a produtos físicos, como pastas de dentes, automóveis e aço. No entanto, uma das maiores tendências dos últimos anos tem sido o incrível crescimento do sector dos serviços”*.

Segundo dados extraídos do anuário de Portugal, publicado em 2011 pelo Instituto Nacional de Estatística, a área de serviços tem vindo a aumentar a sua importância face aos anos precedentes tornando-se mesmo o sector dominante apresentando um crescimento médio superior aos da Indústria e da Agricultura. O mesmo estudo indica que cerca de 82% das empresas nacionais se centram no sector dos Serviços, abarcando 66% do número de pessoas empregadas e gerando cerca de 63% do volume de negócios total e quase 62% do VAB Nacional.

Nos últimos anos, constata-se que quase todos os sectores de atividade perderam mão-de-obra para o sector dos serviços incluindo-se nestas muitas microempresas de trabalho independente. À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de atividades está concentrada na produção de serviços. Muitas ofertas de mercado consistem num mix variável de bens e serviços, e será de esperar que esta tendência se mantenha ainda durante os próximos tempos (Kotler, 2000).

Estudos recentes relativos a 2011, publicados pelo INE reconhecem o sector imobiliário como o que apresenta maior índice de volume de negócios, porém o sector do comércio por grosso apresenta-se como o que apresenta maiores índices de emprego, o que nos indica um sector com muito potencial no mercado nacional.

No panorama global, segundo dados publicados em 2008 pelo World Factbook da CIA (Central Intelligence Agency), estudos levados a cabo pelo FMI demonstram que em 1997, o sector dos serviços terão contribuído com 2/3 para o produto interno bruto a nível internacional, sendo que em economias como a de Hong Kong, o sector

dos serviços contribuiu em 92% para o produto interno bruto nacional (Lovelock e Wirtz, 2004).

Tal como demonstram os dados, os serviços são responsáveis pela criação de um grande número de postos de trabalho. Fatores como a globalização, os avanços tecnológicos, as políticas governamentais, assim como as próprias necessidades do consumidor e a alteração dos seus estilos de vida propiciaram a criação de uma série de serviços (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006).

A globalização em si transferiu grande parte do poder dos fabricantes e fornecedores de serviços, para os consumidores, pelo que hoje podemos comprar tudo em qualquer lugar. Temos consumidores mais atentos, mais informados e consequentemente mais exigentes. O mercado tem de acompanhar essa nova realidade de consumo, caso contrário esse desfasamento da realidade pode custar a sua extinção (Lovelock e Wirtz, 2004).

Em suma, toda a conjuntura económica está hoje mais favorável à criação de serviços de valor acrescentado e a Internet aparece mesmo como uma grande impulsionadora ao empreendedorismo e á criação de empresas de serviços por todo o mundo (Lovelock e Wirtz, 2004).

2.2.2 Definindo serviços

Os serviços compreendem uma vasta gama de atividades complexas, o que os torna difíceis de definir. Segundo o dicionário geral, servir é ajudar ou causar benefícios. Aqui seguem algumas definições de marketing de serviços:

Lovelock e Wirtz (2004: 37) definem serviços como *«atividades económicas entre duas partes autónomas, muitas vezes são performances restritas num determinado tempo e com o objetivo de promover benefícios em troca de dinheiro.»*

Kotler (2000: 448) define serviços como «qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.»

Bendapudi e Leone (2003: 15) definem serviços como «ações ou desempenhos, produzidos e consumidos simultaneamente».

Todas as atividades económicas cujo output não seja um produto físico ou construído, é geralmente consumido ao mesmo tempo que é produzido e promove valor nas formas de conveniência, bem-estar, conforto, saúde que são preocupações intangíveis (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006).

Lovelock e Gummesson (2004) entendem os serviços como uma forma de obter benefícios, porém avaliando o que um consumidor está disposto a pagar pela experiência ou solução. Daí que seja tão importante definir o target a que se destina o produto ou serviço, pois entramos no campo da atribuição de valor que esse tipo de cliente fará do serviço a usufruir.

Vargo e Lusch (2004), vão mais além no seu artigo sobre lógica dominante dos serviços, lançando a teoria de que todos os produtos são valorizados pelos serviços agregados que oferecem, isto é, não é o bem por si só, mas o serviço agregado durante o seu consumo.

Muitas empresas aderiram à filosofia de bem servir o cliente e agregar serviços suplementares ao produto central, mesmo quando o *core business* se mantém no produto tangível. Os serviços suplementares podem incluir consultoria, transporte, instalação, treino, manutenção, *upgrades* e podem até ser oferta adicional de compra ou serem cobrados á parte (Lovelock e Wirtz, 2004).

2.2.3 Características dos Serviços:

Tal como já tinha referido antes, os serviços são produtos com características muito próprias. Quando os consumidores não podem provar, ver, tocar, cheirar ou utilizar os produtos, eles tornam-se intangíveis, o que dificulta a avaliação da qualidade do serviço. Quando o consumidor não consegue avaliar uma oferta, a sua compra ou consumo torna-se arriscada, ou seja, criamos uma expectativa que pode vir a ser defraudada. Por ser intangível, um serviço também não é facilmente patenteado, pelo que, novas prestações de serviços ou ideias inovadoras podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006). De igual forma, um serviço por ser intangível também não é facilmente comunicável aos consumidores, por isso a sua qualidade não é fácil de explicar, assim como os custos da unidade de serviços são difíceis de determinar e a relação qualidade preço complexa.

Os serviços são perecíveis. Não podem ser inventariados, pois envolvem ações ou performances que são efémeras, transitórias, isto é, perecíveis, daí que não possam ser armazenáveis, o que pode acarretar fortes prejuízos para uma empresa. Por exemplo, um hotel que não consiga vender as suas diárias, não as irá conseguir vender na semana seguinte (Lovelock e Wirtz, 2004).

Uma outra característica dos serviços é que estes tendem a ser heterogéneos. Como os serviços são performances frequentemente produzidas por humanos, os empregados de contacto são (aos olhos do cliente), o próprio serviço e a sua performance pode diferir de dia para dia ou mesmo de hora para hora de acordo com o seu estado de espírito. A heterogeneidade também existe pois é difícil ter dois clientes iguais, cada um terá a sua especificidade e as suas exigências próprias, assim como experienciará o serviço de uma forma muito pessoal. A heterogeneidade é resultado da reação humana entre os colaboradores e os clientes e todas as variáveis que os caracterizam. Assim, a qualidade do serviço não é facilmente controlada pelo fornecedor de serviços (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006).

Outra das características dos serviços tem a ver com a inseparabilidade entre a produção e o consumo, na medida em que ao mesmo tempo que um professor produz uma aula o aluno terá obrigatoriamente de a consumir, um médico produz uma consulta

e o paciente tem de a consumir. Assim, o fator tempo assume nos serviços uma enorme importância pois na maioria dos serviços o consumo não pode ser desagregado da produção do serviço, ou seja existe um tempo próprio para o consumo do serviço que não poderá ser na maioria das vezes adiado (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006).

Da mesma forma que o fator tempo é importante para as empresas no comércio e consumo dos serviços é ainda, um fator fulcral para o cliente, uma vez que este vê o desperdício de tempo como algo a evitar. O Cliente está também mais preparado para pagar e poupar tempo o que abre lugar para as empresas de serviços com extensão de horário por exemplo. Num produto pode ser mais facilmente controlada a sua qualidade, enquanto que num serviço os critérios de qualidade também dependem de quem usufrui do serviço e do seu grau de exigência. Falamos da variabilidade ou subjetividade inerente ao indivíduo que desfrutará do serviço, o serviço terá de estar adaptado ao seu consumidor. Muitas vezes podemos até falar de *co-creation* onde o próprio cliente é envolvido no fabrico do próprio produto ou serviço (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006).

Para Schneider e Chung (1996) a participação do cliente na execução do produto ou serviço é mesmo vista como um atributo diferenciador. Segundo estes autores, o cliente é, em muitos casos, chamado a participar na “produção” do serviço, dependendo o resultado final da informação que este faculte, o que o torna parte envolvente do serviço. Desta forma o serviço varia conforme o prestador do serviço e o próprio cliente que é responsabilizado na sua criação. Esta questão pode ser vista do ponto de vista positivo pois permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado etc., assim um médico pode adaptar o seu serviço ao tipo de cliente, no entanto fatores menos positivos existem pois é difícil estabelecer um padrão de serviço e uma performance padronizada imune a erros.

Toda esta subjetividade torna necessário standartizar processos, implementar rigorosos testes de qualidade, treinar os colaboradores cuidadosamente e automatizar procedimentos levados a cabo pelos humanos. Assim, o segredo do serviço é conseguir, respeitando-se a variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam uma performance adequada ao serviço. Nesta sequência, produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis exigem normalmente mais controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade (Kotler, 2000).

O quadro que se segue demonstra as diferenças mais delineadas entre o comércio de produtos e o comércio de serviços:

TABELA 1 Quadro de características diferenciais entre Produtos e Serviços

Produtos	Serviços	Implicações nos Serviços
Tangíveis	Intangíveis	Não podem ser inventariados. Não podem ser facilmente patenteados. Não podem ser comunicados rapidamente. Preço é difícil de definir.
Standartizados	Heterogéneos	A satisfação depende do fator humano. Qualidade do serviço depende de fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço efetuado é o serviço planeado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneo (Inseparabilidade)	Os consumidores participam e afetam a transação. Os consumidores afetam-se uns aos outros. Os colaboradores afetam o serviço. A produção em massa não é possível.
Não Perecíveis	Perecíveis	É difícil de sincronizar a oferta com a procura. Não podem ser devolvidos ou voltar a ser vendidos.

(Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006)

Em suma, todas estas características tornam única a abordagem do sector dos serviços. Desde logo o seu carácter intangível dificulta a que uma organização possa conduzir índices de produtividade sobre os seus funcionários. Da mesma forma, tratando-se numa experiência vivenciada pelo cliente em tempo real, também é mais difícil que os clientes percecionem o seu valor antecipadamente, assim como aferir o grau de carinho ou cortesia com que tal contacto foi realizado pelos empregados de contacto (Schneider e Chung, 1996).

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2006) as características dos serviços consistem em vantagens e ao mesmo tempo desafios para os profissionais do sector, que foram até aos anos oitenta ignoradas pelos *marketeers*. Recentemente, sugere-se que estas características distintivas dos serviços não sejam vistas unicamente para este sector mas transportadas para o sector dos produtos pois “todos os produtos são serviços”. Apesar desta visão ser abstrata, sugere que todos os tipos de organização podem ter algum tipo de vantagem competitiva caso apliquem ferramentas e estratégias provenientes dos serviços.

2.2.4 O Marketing Mix dos Serviços

Um dos conceitos básicos do marketing e sobejamente conhecido no mundo empresarial é o marketing mix, que é utilizado para satisfazer e comunicar com os clientes. O tradicional marketing mix é composto por quatro p's: produto, preço, promoção e distribuição. Estes elementos têm de estar interligados num determinado espaço de tempo e adequados ao consumidor final. A anterior abordagem funciona bem no caso de bens, mas no caso de empresas prestadoras de serviços são necessários alguns elementos adicionais (Kotler, 2000).

Segundo Lovelock e Wirtz (2004), no marketing serviços não são só os quatro p's que têm de estar bem definidos e interligados, aqui são fundamentais três p's adicionais:

- Pessoas
- Evidencia Física
- Processos

Como pessoas que estão envolvidas em performances em tempo real designamos aqui todos os seres humanos envolvidos na produção e consumo do serviço, o que inclui não só os colaboradores mas também os próprios consumidores que podem ainda influenciar as reações de outros clientes ao serviço (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006).

Como os serviços são intangíveis os consumidores tentarão também encontrar correspondências tangíveis e um determinado envolvimento físico que ajudem a de alguma forma definir o serviço. Por exemplo, num hotel o design, a decoração e a aparência dos colaboradores irão influenciar a experiência do consumidor (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006).

Como os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, os consumidores estão presentes no processo, é necessário que o processo seja otimizado, estabelecendo padrões de qualidade elevados (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006). O quadro abaixo designa os sete P’s do marketing mix para o sector dos serviços, assim como as variáveis por ele incluídas:

TABELA 2 Quadro de características correspondentes dos sete p’s do Marketing de Serviços.

Produto	Características do produto Nível de Qualidade; Branding; Acessórios; Embalagem; Garantias; Linhas adicionais;
Preço	Flexibilidade e nível de preço; Descontos; Diferenciação; Licenças;
Promoção	Colaboradores de Vendas; Comunicação; Seleção; Formação; Incentivos; Publicidade;
Praça (distribuição)	Tipo de Canal de distribuição; Exposição; Intermediários; Transporte; Lojas; Outlet;
Pessoas	Colaboradores; Recrutamento; Formação; Motivação; Recompensas; Equipa de Trabalho; Clientes; Educação; Formação de Clientes;
Physical Evidence (Evidencias Físicas)	Design; Equipamento; Apresentação dos colaboradores; Cartões; Garantias;
Processo	Atividades; Standartização de processos; Customização de produtos; Número de paços; Simplificação; Complexidade; Envolvimento do consumidor; Regras;

(Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006)

Será conveniente que estas componentes do marketing mix estejam corretamente definidas e interligadas para um serviço adequado de sucesso. Serviços mal concebidos promovem prestações deficientes, geram burocracias, perdas de tempo e conseqüentemente uma decepção para o cliente. Isso torna também mais difícil o desempenho do empregado de contacto com o cliente, resultando em baixa produtividade e aumento da probabilidade de falha do serviço (Lovelock e Wirtz, 2004).

2.2.5 A importância do fator humano em serviços

No mundo turbulento e incerto em que as empresas hoje se movimentam, os Recursos Humanos são um dos ativos mais importantes para as empresas. Fará então todo o sentido, gerir esses recursos de forma semelhante á utilizada para a gestão dos restantes recursos de que a empresa dispõe.

Todos já reparámos como a diferença entre uma empresa e outra recai muitas vezes sobre o serviço dos seus colaboradores. As empresas de serviços enquanto fornecedoras de produtos de valor acrescentado, cujo teor recai em grande parte sobre o envolvimento dos seus colaboradores, têm obrigatoriamente de preparar melhor os seus Recursos Humanos. Dar especial importância ao recrutamento, seleção, formação e motivação dos seus colaboradores. Os colaboradores necessitam não só de ter qualificações laborais, formação, qualidades de relacionamento interpessoal, motivação, como também uma atitude positiva perante a vida (Camara, Guerra e Rodrigues 2003).

Pela sua natureza o sector dos serviços apresenta-se como uma área de negócios muito diversificada, muitas pessoas podem trabalhar na área da produção, como operadores de computadores ou assessores, no entanto, todos eles são literalmente prestadores de serviços. Na verdade, eles formam uma “fábrica de serviços” (Kotler, 2000).

Segundo Lovelock e Wirtz (2004), os empregados de contacto são a chave da excelência no serviço e são o caminho para a vantagem competitiva. As empresas que se comprometem e investem seriamente no seu pessoal percebem que o que têm a

receber será sempre uma recompensa mais elevada a nível de compromisso e gratidão dos seus empregados, além de que será sempre muito mais difícil para os concorrentes duplicarem a performance dos seus colaboradores.

Os Recursos Humanos devem ser encarados numa ótica de marketing integrado, como clientes internos da empresa, cujas necessidades e aspirações necessitam ser identificadas e às quais é necessário dar respostas adequadas de forma a atrair, reter e desenvolver o capital humano (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003).

A importância do fator humano foi captada no elemento “pessoas”, um dos sete p’s do marketing mix para serviços, este descreve todos os recursos humanos que têm interferência na perceção do cliente aquando da entrega do serviço, pode ser o pessoal da firma, os consumidores ou outros clientes que possam estar envolvidos no processo (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006). Para estes autores a chave para um serviço eficaz está nos empregados de contacto pois:

- Eles representam o serviço.
- Eles representam a organização aos olhos do cliente.
- Eles são a marca.
- Eles são os marketeers.

Os profissionais de contacto estão sujeitos a um elevado nível de responsabilidade e stress laboral, pois é neles que se centra grande parte do serviço. Drucker (1994) defende mesmo que as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável de uma empresa a longo prazo.

Os profissionais de contacto desempenham vários papéis ao ajudar a empresa a definir e entregar bens e serviços de alta qualidade a clientes-alvo. Primeiro, é deles a maior responsabilidade pela correta identificação das necessidades e exigências dos clientes. Segundo, eles devem comunicar as expectativas dos clientes aos *designers* de maneira apropriada. Terceiro, eles devem assegurar que os pedidos dos clientes sejam atendidos corretamente e dentro do prazo. Quarto, eles devem verificar se os clientes

receberam instruções, formação e assistência técnica adequados à utilização do produto. Quinto, eles devem manter o contacto com os clientes após a venda para assegurar que estes permanecem satisfeitos. Sexto, eles devem captar ideias de clientes para melhoras de produtos e serviços e transmiti-las aos departamentos adequados na empresa (Kotler, 2000).

A lealdade dos clientes depende em grande parte do desempenho dos funcionários de contacto. Heskett et al. (1994) defendem que os lucros e o crescimento são resultado do estímulo exercido pela lealdade dos clientes, a qual é por sua vez resultado direto da satisfação dos clientes. Porém, satisfação dos clientes é largamente influenciada pela satisfação dos funcionários. Empregados satisfeitos, leais e produtivos contribuem para o aumento do valor do serviço prestado.

A satisfação dos empregados é assegurada por práticas de recursos humanos de elevada qualidade levadas a cabo pela organização. Assim, para que uma empresa seja bem sucedida no mercado externo, é necessário que o seja primeiramente no mercado interno (Mohr-Jackson, 1991).

Numa era em que os concorrentes podem facilmente copiar produtos e serviços, algumas empresas aproveitam o Know-How dos funcionários enquanto fator de diferenciação e competitividade. Uma organização pode ganhar uma vertente de diferenciação caso possua um conjunto de empregados competentes, credíveis, responsáveis, de confiança e com capacidades para comunicar bem. Kotler (2000) acrescenta ainda que, o ideal seria que os funcionários exibissem elevados níveis de competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, habilidade para resolver problemas e boa vontade.

Neste contexto, as empresas têm todo o interesse em começar (a partir de hoje mesmo) a pensar não só nos clientes externos, mas também nos seus clientes internos ou colaboradores como parte integrante de um serviço que se pretende de alta qualidade.

2.3 Criatividade

2.3.1 Noção de Criatividade e Inovação

Durante os últimos anos, vários autores têm reforçado a temática da criatividade como uma variável central, considerando a sua potencial influência na performance e competitividade das organizações. Neste sentido, para que uma empresa consiga alcançar vantagem competitiva deverá, necessariamente, impulsionar a criatividade dos seus diversos funcionários (Devanna e Tichy, 1990; Shalley, 1995).

Oldham e Cummings (1996, pp: 608) definiram a performance criativa como produtos, ideias ou procedimentos que satisfazem duas condições: (1) terão de ser **novas** ou originais e (2) terão de ser potencialmente relevantes, ou **úteis**, para a organização.

Com base nesta definição “*são considerados produtos, ideias ou procedimentos novos, aqueles que envolvem uma recombinação significativa de materiais já existentes ou uma introdução de materiais completamente novos*” (Oldham e Cummings, 1996, p. 608). Da mesma forma, as ideias “*são consideradas úteis quando apresentam um valor potencial para a organização, direto ou indireto, quer seja no curto ou longo prazo*” (Shalley, Zhou e Oldham, 2004, p. 934).

No seguimento deste raciocínio, foram ainda reconhecidas distinções entre a performance criativa e a inovação organizacional (Oldham e Cummings, 1996). Concretamente, a performance criativa refere-se a produtos ou ideias que são produzidas ao nível individual, enquanto a inovação se refere á implementação com sucesso desses mesmos produtos ou ideias ao nível organizacional.

Assim, as novas ideias terão de ser implementadas na organização para que possam ser consideradas inovações e terem uma componente prática quer ao nível da organização quer mesmo ao nível departamental (Mumford e Gustafson, 1988). Na

mesma linha temática, Ridderstrale (2006) argumenta que a inovação é um processo em que as ideias adquirem uma dimensão económica, ocorrendo assim o salto do campo conceptual para o campo da ação. Nesta perspetiva, a criatividade poderá ser considerada como um dos primeiros passos que serão necessários para a subseqüente inovação (Shalley, Zhou e Oldham, 2004, p. 934).

A inovação através da criatividade é um fator importante para o sucesso e vantagem competitiva das organizações (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993) bem como para uma economia forte (Drucker, 1985). Desta forma, as organizações necessitam ser mais inovadoras para competir, crescer e liderar no mercado (Jung, Chow e Wu, 2003; Tierney, Farmer e Graen, 1999). Este processo tem o seu início a nível individual, podendo estas ideias serem posteriormente partilhadas com outros elementos, por sua vez as ideias poderão ser sucessivamente alteradas pelos diversos funcionários.

Assim, para que uma empresa consiga alcançar vantagem competitiva, deverá, impulsionar a criatividade dos diversos funcionários que constituem a organização (Devanna e Tichy, 1990; Shalley, 1995). Os resultados criativos podem variar de pequenas adaptações em produtos ou no fluxo de trabalho, descobertas radicais ou até mesmo grandes avanços no desenvolvimento de novos produtos ou processos (Mumford e Gustafson, 1988).

Estudos prévios sugerem que algum nível de criatividade é necessário em quase qualquer trabalho (Shalley et al., 2000; Unsworth, 2001) e ideias criativas podem ser geradas por funcionários em qualquer trabalho e em qualquer nível organizacional (Oldham et al., 2002; Gilson et al. 2005). A verdadeira criatividade é exercida como um bem intrínseco que poderá contribuir para a melhoria da vida de todos (Dollinger, Burke e Gump, 2007).

A competitividade nas organizações deve ser então estimulada ao nível dos seus colaboradores, pois só assim se conseguirá atingir sucesso e competitividade face ao mercado. É importante perceber que o contributo dos funcionários de contacto, em

termos de criatividade, irá influenciar, de forma positiva, a inovação, a eficiência e a sustentabilidade das organizações (Nonaka, 1991).

Investigações anteriores indicam que os funcionários de contacto que são bem sucedidos apresentam muitas vezes argumentos adequados a cada consumidor, adaptando o seu discurso ao perfil de cada cliente (Spiro e Weitz, 1990). Desta forma o sucesso das vendas não dependerá apenas de características determinadas/fixas do produto ou serviço mas em grande parte do serviço prestado pelo profissional de contacto, nomeadamente em termos de informação prestada durante o processo de venda (Szymanski, 1988).

Podemos assim concluir que os empregados de contacto são intermediários essenciais e de grande valia no contacto entre a organização e os seus clientes, desta forma demonstramos também a pertinência deste estudo que se debruça sobre a influência dos fatores contextuais na criatividade dos funcionários de contacto.

A criatividade dos colaboradores deverá ser vista pela organização como uma tarefa de acesso livre e espontânea. Esta liberdade criativa, entre colaboradores, deverá sempre que possível, exprimir-se em resultados práticos que funcionarão como incentivos à própria criatividade (Gilson et al., 2005).

A participação dos colaboradores na apresentação de ideias criativas para benefício da organização, pode levar outros colaboradores a aplicar ou a melhorar essa mesma ideia. Este processo de utilização e desenvolvimento das ideias criativas geradas dentro da organização, permite à organização ajustar-se melhor às condições do mercado respondendo, mais eficientemente, às oportunidades e, eventualmente, crescer e competir (Nonaka, 1991).

2.3.2 As 3 Componentes da Criatividade

De acordo com Amabile (1996), para que haja criatividade, será necessário estarem reunidos três elementos essenciais, são eles: (1) Domínio do Conhecimento; (2)

Competências Criativas e (3) Motivação. Através da intersecção destes três elementos as prestações criativas tendem a aumentar, uma vez que as diferentes variáveis convergem de forma a potenciar o pensamento criativo, atingindo assim resultados criativos mais ou menos relevantes (Amabile e Collins 2004).

2.3.2.1 Domínio do Conhecimento

O conhecimento e a experiência assumem um papel fundamental na criatividade do indivíduo, enquanto base para todo o trabalho criativo. Woodman, Sawyer e Griffin (1993) afirmam que um indivíduo apenas poderá apresentar propostas válidas com elevados índices de criatividade se dominar total ou parcialmente determinado tipo de conhecimento. Os mesmos autores consideram que o domínio de técnicas relevantes é importante para a criatividade. Assim o domínio do conhecimento inclui para além do conhecimento específico sobre determinado assunto, as formações adquiridas em contexto de trabalho e ainda os talentos pessoais que são muitas vezes inatos ao próprio indivíduo.

Desta forma, o domínio do conhecimento refere-se à educação formal e informal recebida ao longo da vida, uma vez que toda essa educação e background se irão refletir quer nas aptidões cognitivas e de receção de novas ideias, quer posteriormente na conceptualização da nova ideia. Shalley, Gilson e Blum (2000) defendem que os profissionais que apresentam maiores níveis de experiência são geralmente mais bem sucedidos em termos de criatividade, quando comparados com indivíduos que ainda não apresentam tanta experiência profissional.

Tal facto ocorre porque os indivíduos que, ao longo do tempo, acumularam experiência numa determinada área ou atividade possuem um conhecimento mais profundo das regras e procedimentos relativos à função e tarefas que exercem, o que lhes permite desenvolver novas propostas com aplicabilidade e utilidade para a organização. Starko (1995) defende que é fundamental possuir elevado grau de conhecimento sobre uma determinada área ou matéria de forma a estar apto a combina-

lo de diferentes maneiras. Concluímos, assim, que os contributos criativos de um indivíduo estão alicerçados num conhecimento vasto e profundo do domínio específico em que se atua.

2.3.2.2 Competências Criativas

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

Segundo Amabile (1989), as competências criativas dizem respeito ao estilo de trabalho, ao estilo cognitivo, aos traços de personalidade e ao domínio de estratégias que favoreçam a produção de novas ideias.

Existem vários aspetos que caracterizam o estilo de trabalho criativo, tais como a capacidade de manter a concentração por longos períodos de tempo, dedicação ao trabalho, elevados níveis de energia, persistência face a dificuldades, procura de excelência e capacidade para abandonar ideias vãs. Para Amabile (1989), o domínio das estratégias que favorecem a produção de novas ideias está alicerçado em princípios heurísticos tais como, tornar o familiar estranho, gerar hipóteses e utilizar analogias.

Barron e Harrington (1981) incluem ainda diversas qualidades relevantes para o correto desenvolvimento das competências criativas, tais como a atração pela complexidade, a independência de juízos, a autonomia, a intuição, a auto-confiança, a aptidão para resolver conflitos, elevado sentido criativo e ainda a existência de elevados níveis de energia. Para Woodman e Schoenfeldt (1990) as pessoas que apresentam elevados níveis de criatividade caracterizam-se por possuírem auto-controlo, persistência e honestidade intelectual.

Amabile (1996) acrescenta ainda que o pensamento criativo depende de características da personalidade relacionadas com a independência, auto-disciplina, orientação para correr riscos, tolerância para a ambiguidade, persistência, não conformismo, auto-motivação e uma relativa falta de preocupação com a aprovação social. Apesar destas habilidades poderem ser desenvolvidas durante a infância ou idade adulta, podem ainda ser estimuladas pela aprendizagem e prática de técnicas com o intuito de melhorar a flexibilidade cognitiva e independência intelectual.

2.3.2.3 Motivação Intrínseca

Para Amabile (1997), a motivação intrínseca assume um papel importante no desempenho das atividades criativas e consiste no terceiro e último elemento do modelo por si proposto.

A motivação intrínseca diz respeito à satisfação e envolvimento que o indivíduo exhibe na realização das suas tarefas. Embora possa ser em parte inata, a motivação intrínseca pode ser em larga escala cultivada pelo ambiente social e ambiente de trabalho (Amabile, 1997).

Intervenções externas, tais como sistemas de avaliação e sistemas de prémios poderão afetar positivamente a motivação intrínseca dos indivíduos. Teóricos como Shalley, Zhou, George e Oldham sugerem ainda que a própria estrutura da organização poderá contribuir para influenciar os níveis de motivação intrínseca, e desta forma influenciar a performance criativa no local de trabalho.

Para Shalley (1995), quando um indivíduo está intrinsecamente motivado e envolvido nas suas tarefas, canaliza uma parte significativa da atenção e esforços para a execução dessa mesma tarefa. Deste modo, tende a exercer a sua função com maiores níveis de persistência, atenção e abertura a novas alternativas que possam surgir. Esta predisposição para estar mais envolvido tende a gerar níveis de criatividade mais elevados.

A motivação intrínseca conduz tendencialmente o indivíduo na procura de mais informações, conseqüentemente a melhorar o seu domínio de conhecimento. Desta forma, o indivíduo estará mais recetivo a correr riscos e a romper paradigmas e ideias pré-concebidas, contribuindo assim para o desenvolvimento de novas estratégias criativas (Hill e Amabile, 1993).

Desta forma, uma atividade pode ser intrinsecamente interessante para um determinado indivíduo, num determinado tempo específico ou fase da sua vida e não produzir esse mesmo efeito noutra (Amabile, 1989).

2.3.3 Antecedentes contextuais da criatividade

Muita da bibliografia existente sobre criatividade defende que o trabalhador é influenciado quer por fatores externos (características organizacionais ou contextuais), quer por fatores internos (características pessoais), no entanto neste estudo apenas nos debruçaremos sobre o contexto externo, ou seja as características organizacionais ou contextuais.

Definimos características contextuais como a dimensão envolvente do trabalho que potencialmente influencia a criatividade do trabalhador, tais como as características do trabalho, relação com colegas e supervisores, etc. Para que um trabalhador desenvolva a sua capacidade criativa deverá contar com um conjunto de antecedentes e procedimentos que de certo modo facilitem essa mesma performance criativa. A organização deve implementar mecanismos de incentivo à inovação, estimulando a criatividade dos trabalhadores, para que estes se sintam mais motivados para dar início à atividade criativa.

A Literatura aponta para vários antecedentes contextuais da criatividade, os quais descrevemos abaixo.

2.3.3.1 Complexidade do trabalho

O *design* dos postos de trabalho, ou seja, a forma como um determinado posto de trabalho se organiza tem sido considerado fator importante para o desenvolvimento da criatividade. Quando um indivíduo exerce uma profissão complexa – essa profissão é caracterizada por elevados níveis de autonomia, identidade, significância, feedback e variedade – esse indivíduo está exposto a uma maior motivação para desenvolver ideias criativas. Segundo Hackman e Oldham (1980) esses indivíduos experienciam altos níveis de motivação intrínseca e respondem a essa motivação desenvolvendo ideias criativas.

Profissões mais complexas representam desafios constantes, desta forma o envolvimento dos seus colaboradores é maior, aumentando também o seu desejo de obter sucesso contrariando todas as adversidades e constrangimentos. Este tipo de profissões exigem resultados criativos e encorajam os funcionários a concentrarem-se estimulando a criatividade, este cenário não acontecerá em profissões simples e rotineiras pois estas são inibidoras (Oldham e Cummings, 1996).

Assim, podemos concluir que a complexidade do trabalho é um dos fatores que contribui para o aumento da criatividade por parte dos funcionários. Amabile e Gryskiewicz (1989) demonstram ainda uma relação positiva entre a criatividade dos funcionários e a capacidade de desafio do próprio trabalho.

2.3.3.2 Relação com supervisores

Diversos estudos demonstram existir uma relação entre os estilos de liderança adotados pelos supervisores e os níveis de criatividade apresentados pelos funcionários.

Quando os supervisores baseiam a sua liderança no suporte aos funcionários eles demonstram preocupação pelos sentimentos dos empregados e encorajam os trabalhadores a falarem das suas preocupações. De forma oposta, supervisores

controladores tomam decisões sem envolver os colaboradores e geralmente colocam regras rígidas aos seus funcionários (Deci, Connel e Ryan, 1989).

Nestes casos os funcionários não se sentem envolvidos no processo de decisão, pelo que os níveis de motivação para a criatividade tendem a decrescer. Do mesmo modo, quando os supervisores apresentam indicações estritas para que os funcionários cumpram determinadas regras e orientações, os funcionários tendem igualmente, a sentir-se com pouca liberdade de expressão para apresentar ideias criativas (Deci, Connel e Ryan, 1989). Por exemplo Frese, Teng e Wijnen (1990) demonstram que quanto mais os supervisores encorajam os funcionários, mais ideias criativas os funcionários terão.

2.3.3.3 Relação com colegas de trabalho

Tal como um comportamento solidário e não controlador por parte das chefias produz efeitos na motivação intrínseca e conseqüentemente na criatividade, é também expectável que um comportamento semelhante por parte dos colegas de trabalho conduza a maiores níveis de criatividade dos funcionários.

Festinger (1954), citado por Shalley, Zhou e Oldham em 2004 argumenta que a relação entre colegas é de maior proximidade do que com os seus supervisores pois existe maior similaridade entre indivíduos, desta forma é expectável que os colegas de trabalho apresentem maior contribuição na criatividade e inovação individual.

Os funcionários sentem-se estimulados para apresentar elevados níveis de criatividade quando os seus colegas de trabalho estabelecem relações de suporte e companheirismo, o que por sua vez eleva os níveis de motivação intrínseca. Por outro lado, a falta de suporte por parte dos colegas de trabalho poderá prejudicar a motivação intrínseca e baixar a criatividade (Shalley, Zhou e Oldman, 2004).

Assim, o papel dos colegas de trabalho apresenta especial relevo no que diz respeito à performance criativa de um determinado grupo. O relacionamento entre

colegas deverá assim ser considerado como variável de estudo da criatividade de um grupo de trabalho (Amabile e Gyskiewicz, 1989; Cummings e Oldhman, 1997; Madjar, Oldhman e Pratt, 2002; McGlynn, Gibbs e Roberts, 1982; Torrance, 1965).

Zhou e George (2001) afirmam que quando se verifica uma relação de proximidade entre colegas de trabalho, ao ponto de poderem surgir opiniões a título informal, os elementos que laboram nessa equipa tendem a sentir-se mais motivados para a criatividade. Shalley e Oldham (1997) demonstraram ainda que funcionários inseridos num ambiente competitivo, tendem a gerar ideias mais interessantes do ponto de vista criativo, que funcionários não sujeitos a qualquer tipo de pressão competitiva.

2.3.3.4 Recompensas

O sistema de recompensas tem merecido alguma atenção por parte de diversos estudiosos. Ainda não há consenso quanto aos eventuais efeitos dessas recompensas na criatividade dos funcionários (Amabile, 1996; Eisenberger, 1992). Se por um lado há quem defenda que as recompensas servem para controlar os indivíduos, conduzindo a uma diminuição da motivação intrínseca e da criatividade (Amabile, 1996), por outro, há quem defenda que estas estimulam a criatividade através do reconhecimento das competências pessoais (Eisenberger, 1992; Eisenberger e Armeli, 1997).

Eisenberger e Armeli (1997) argumentam que as recompensas não são nocivas para a criatividade, podendo produzir efeitos positivos se forem administradas através de meios informacionais. Os autores defendem que recompensas apelativas, usadas para transmitir informações importantes e atribuídas em reconhecimento do desempenho criativo geram efeitos benéficos na criatividade.

Eisenberg e Rhoades (2001) aprofundam mais o tema, realizando um trabalho que visava propor a estudantes de vários colégios que desenvolvessem títulos para histórias diversas. Com base nos resultados obtidos, concluíram que os estudantes que haviam sido estimulados com a promessa de uma recompensa financeira haviam

conseguido alcançar resultados de criatividade mais satisfatórios que os estudantes aos quais não tinha sido prometida qualquer recompensa.

Por outro lado, Kruglanski, Friedman e Zeevi (1971) realizaram um outro estudo semelhante onde os estudantes onde não haviam sido apresentadas recompensas evidenciaram elevados níveis de criatividade nas tarefas, comparados com os estudantes onde haviam sido prometidas recompensas pelos níveis de criatividade alcançados.

Assim sendo, podemos afirmar que existe alguma controvérsia em torno do tema recompensas no sistema criativo dos indivíduos. Se existem situações em que o sistema de recompensas se mostra vantajoso, existem igualmente situações em que o mesmo trará a criatividade.

Convém no entanto referir que ambos os estudos incidiram sobre estudantes que num ambiente de colégio se propuseram a desenvolver a sua atividade criativa, seria interessante transferir o estudo para um ambiente organizacional e avaliar os resultados.

Ryan et al. (1983) defendem que as recompensas de desempenho podem diminuir ou aumentar a motivação intrínseca dependendo do tipo de feedback administrado pelos supervisores – controlador ou informacional. Poderá acontecer que em determinadas funções e sob determinadas condições, as recompensas estimulem a capacidade criativa, enquanto noutras tal não se verifica.

2.3.3.5 Avaliações

A avaliação da criatividade dos funcionários tem sido alvo de diversos estudos (Zhou e Shalley, 2003). Porém alguns estudos defendem que a avaliação pode afetar negativamente a motivação intrínseca e conseqüentemente gerar uma diminuição da criatividade (Amabile et al. 1990; Shalley e Oldman, 1985), e outros apontam no sentido da avaliação contribuir para efeitos positivos na motivação intrínseca, gerando níveis mais elevados de criatividade (Harackiewicz e Elliott, 1993).

A forma como a avaliação é administrada parece ser fator determinante, se esta for efetuada de forma crítica e controladora comparando o indivíduo com padrões já existentes, os índices de criatividade decrescem, no entanto se esta for de cariz informacional e efetuada de forma solidária, em prol do desenvolvimento das capacidades dos indivíduos, visando melhorar o seu desempenho, os indivíduos tendem a exibir melhores desempenhos criativos (Shalley e Perry-Smith, 2001).

Estudos demonstram que a criatividade exibida pelos indivíduos é menor quando estes esperam que o seu trabalho seja julgado de forma crítica. Poderão ainda acontecer situações em que os funcionários tenham tendência a focar o seu empenho em aspetos referentes diretamente com a avaliação de que estão a ser alvo, deixando para segundo plano a atividade criativa. Os funcionários sentem que estão a ser avaliados, podendo verificar-se uma redução dos níveis de motivação intrínseca e, conseqüentemente, uma diminuição da criatividade. Contrariamente, indivíduos que considerem a avaliação como algo de informal e de suporte á sua atividade, poderão apresentar melhores performances ao nível da criatividade (Shalley, Zhou e Oldham, 2004).

Ainda dentro deste tema Zhou (1998) demonstra que a troca de informações relativamente á avaliação informal se revela útil e eficaz ao desempenho criativo. Poderão ser consideradas expressões tais como: “Esta tarefa foi muito bem desempenhada. Parabéns! Continue a desenvolver um bom trabalho.” Este tipo de expressões são estimulantes para os funcionários, na medida em que transmitem motivação, confiança neles próprios, estes dispõem-se a renovar ou até mesmo melhorar o seu desempenho criativo. Por outro lado, quando as expressões são reveladoras de controlo, os funcionários sentem-se mais inibidos e pouco reconhecidos perante a performance criativa que alcançaram.

Concluimos assim, que a avaliação de desempenho não é necessariamente nociva para a criatividade revelando-se benéfica em determinadas situações. Nesse sentido para que a avaliação produza efeitos positivos na criatividade, os supervisores deverão promover um ambiente onde os funcionários esperam receber *feedback* construtivo no desenvolvimento do seu trabalho.

2.3.3.6 Prazos e Objetivos

A existência de prazos temporais ou objetivos de produção têm sido frequentemente mencionados na literatura como possíveis limitações da criatividade. Diversas teorias concluem que na presença de objetivos de produção ou prazos temporais reduzidos, os trabalhadores sentem-se pressionados, resultando numa redução da motivação intrínseca e conseqüentemente da performance criativa (Amabile, Hadley e Kramer, 2002).

Shalley (1991) demonstrou que a criatividade era baixa quando os prazos eram reduzidos e os objetivos de produção difíceis de alcançar. Andrews e Smith (1996), colocaram em execução estudos em profissionais de marketing que demonstraram uma relação negativa entre a pressão de um limite temporal e a criatividade.

Andrews e Farris (1972) verificaram uma relação negativa entre a pressão da presença de um objetivo com um prazo temporal e o desempenho criativo de cientistas. Kelly e McGrath (1985) num estudo envolvendo 344 estudantes universitários concluíram que os produtos concebidos sob um limite temporal de 10 minutos eram menos criativos que os produtos concedidos sob um limite temporal de 20 minutos.

Shalley (1991) apresentou também uma teoria contrária ao evidenciar que perante tarefas de exigência criativa elevada e objetivos criativos difíceis de alcançar os colaboradores exibem maiores índices de criatividade. Neste estudo os indivíduos que se comprometem a dar o seu melhor e ao mesmo tempo a identificarem as condições que dificultam o cumprimento dos objetivos, tendem a contribuir mais para a performance criativa. Neste ambiente, os indivíduos tendem a sentir-se confortáveis em relação aos objetivos e prazos a alcançar. Minimizando a pressão transmite-se também confiança ao funcionário na medida em que lhes é dada a possibilidade de se pronunciar em relação aos objetivos e prazos definidos para a atividade criativa. Nestes casos as responsabilidades são assumidas como mútuas e não apenas da organização.

Shalley, Gilson e Blum (2000) defendem que os funcionários reconhecem quando a criatividade é exigida no seu trabalho. Assim, ao estabelecer objetivos criativos, os supervisores deverão ter em atenção se os prazos e objetivos estão adequados.

Podemos desta forma concluir que a existência de prazos e objetivos poderá ter um impacto positivo ou negativo na criatividade mediante a implementação dos mesmos na organização, estes têm de estar adaptados às exigências da atividade criativa.

2.3.3.7 Disposição do local de trabalho

Estudos prévios demonstram que as características físicas do ambiente de trabalho podem ter um impacto substancial na criatividade dos indivíduos. As características físicas do ambiente de trabalho contemplam os elementos físicos presentes, tais como, janelas, luz, cores, layout das salas de trabalho, densidade do ambiente de trabalho (o número de indivíduos por área de trabalho), a presença de barreiras físicas, etc. Vários autores argumentam que a existência de barreiras e obstáculos num determinado local de trabalho podem influenciar a criatividade dos funcionários (Aiello et al., 1997; Shalley e Oldham, 1997).

Quando uma determinada equipa labora perante uma grande densidade de indivíduos, agravada por um conjunto de barreiras entre esses mesmos indivíduos, há uma tendência para ocorrerem situações menos agradáveis entre eles, desta forma as capacidades criativas serão prejudicadas (Oldham et al., 1995; Sundstrom, 1986).

Ainda dentro do mesmo tema Aiello et al. (1977) demonstrou que indivíduos que trabalham em espaços de baixa densidade espacial, apresentam elevados níveis de performance criativa comparados com indivíduos que laboram em espaços amplos.

Elevada proximidade dos indivíduos poderá distrair os próprios funcionários, sendo afetada a capacidade de concentração nas tarefas diretamente relacionadas com a atividade criativa. Estudos baseados em entrevistas demonstram que funcionários que mencionam laborar num espaço físico desadequado, apontam essa mesma justificação para a falta de criatividade. De entre muitos fatores, destacaram-se aspetos relacionados com o ruído, indicando este fator como inibidor da capacidade de concentração (Alencar e Bruno-Faria, 1997).

Neste estudo Alencar e Bruno-Faria (1997) verificaram ainda que um ambiente físico com luz adequada, mobiliário, espaço e ventilação pode gerar efeitos positivos na criatividade dos indivíduos, da mesma forma um ambiente com ruído, falta de espaço, quente e com iluminação insuficiente pode inibir a criatividade. Assim, verificou-se ainda no estudo que tarefas de maior esforço de raciocínio devem estar localizadas em espaços mais recatados, e por sua vez tarefas menos complexas onde não é necessário tanto empenho de raciocínio podem ser perfeitamente executadas em “open space”, onde se torna também mais fácil obter informações questionando outros.

Com base nestes estudos, podemos concluir que as organizações deverão proporcionar um ambiente físico favorável à criatividade de forma a fomentar o desempenho criativo dos seus colaboradores. Assim, as organizações terão todo o interesse em desenvolver análises rigorosas ao espaço físico onde laboram os seus colaboradores e se for caso disso adaptar os espaços às atividades desenvolvidas neles.

Situações de inadaptabilidade do espaço físico às atividades a desenvolver podem conduzir a uma diminuição da motivação intrínseca, o que eventualmente poderá resultar em diminuição dos níveis de criatividade alcançados (Shalley e Oldham, 1997).

2.3.3.8 Disponibilidade de recursos

O processo criativo é dinâmico, exige esforço e uma grande entrega por parte dos indivíduos que pretendem produzir resultados criativos. Para que os indivíduos consigam explorar a sua capacidade criativa necessitam de ser persistentes, apresentar

energia mental e deverão possuir tempo disponível uma vez que a atividade criativa requer tempo (Gruber e Davis, 1988).

Amabile e Grysiewicz (1989) demonstram que para que os indivíduos se dediquem mais à criatividade é necessário que os gestores disponibilizem tempo proporcionalmente à expectativa de criatividade dos funcionários, para que os funcionários explorem diferentes perspectivas relacionadas com o seu trabalho e deste modo apliquem novas ideias.

Martin (1995) foca um exemplo bastante conhecido da multinacional americana 3M, que incentiva os funcionários de pesquisa e desenvolvimento a utilizarem 15% do seu tempo de trabalho para se dedicarem exclusivamente a atividades criativas, de forma a promover o surgimento de novas ideias que possam ser exploradas enquanto conceito de negócio.

No entanto a disponibilidade temporal apesar de essencial, não é condição suficiente para que haja um aumento da criatividade, os funcionários deverão possuir recursos materiais que permitam aceder à criatividade (Katz e Allen, 1988). A escassez de recursos materiais poderá condicionar a capacidade criativa dos indivíduos. Assim, os gestores deverão ter a capacidade de avaliar os recursos considerados razoáveis adequando os recursos disponibilizados de forma a maximizar a criatividade dos funcionários (Drazin, Glynn e Karanjian, 1999).

Será ainda importante que os funcionários além de tempo e recursos materiais, mantenham contacto com outros indivíduos com quem possam partilhar informações úteis acerca da sua atividade criativa. Assim, as pessoas são também um recurso importante para os funcionários que pretendem atingir elevados níveis criativos. Os indivíduos devem partilhar as suas ideias com outras pessoas dentro ou fora da organização para que outras ideias surjam e possam contribuir para uma tomada de decisão (Woodman, Sawyer e Griffinet, 1993).

Concluimos então que para que um indivíduo apresente um elevado nível criativo é necessário disponibilizar-lhe diversos recursos que possibilitem uma maior expressão da sua criatividade.

2.3.3.9 Suporte Organizacional para a Criatividade

Para que os indivíduos sejam criativos é necessário que estejam reunidas algumas condições de suporte organizacional, nomeadamente a organização poderá dar suporte á criatividade valorizando as ideias criativas. Poderão ainda desempenhar um papel essencial no que concerne ao suporte à criatividade através de uma comunicação aberta com os indivíduos, avaliar e fornecer informações acerca do desempenho criativo individual (Amabile, 1996).

A valorização da criatividade é considerada uma das mais importantes componentes de suporte organizacional ao desempenho criativo dos funcionários (Amabile, 1996). Se os funcionários perceberem que o contexto organizacional onde se inserem não é recetivo à criatividade, estes terão receio de expor as suas ideias e sugestões, pois estas podem ser rejeitadas e consideradas pouco relevantes.

A teoria da perceção do suporte organizacional sugere que os funcionários demonstram compromisso, desempenho e comportamentos favoráveis à organização quando percebem que lhes são concedidas condições favoráveis para a concretização das suas funções (Rhoades e Eisenberger, 2002). Assim, será também expectável que os indivíduos que possuem maior suporte organizacional para a criatividade consigam alcançar resultados mais favoráveis em termos de desempenho criativo.

Zhou e George (2001) constataam que mesmo apesar de por vezes poder existir alguma insatisfação laboral, se os funcionários tiverem a perceção do suporte organizacional poderão conseguir superar essa mesma insatisfação e até mesmo tornarem-se criativos.

Concluimos assim, que será importante para as empresas averiguar qual a percepção que os funcionários têm acerca dos suportes prestados pelas organizações e transmitir uma percepção de apoio à criatividade.

2.3.3.10 Satisfação no Trabalho

A satisfação laboral é um dos temas mais estudados no comportamento organizacional (O’Reilly, 1991; Staw, 1984). Geralmente altos níveis de satisfação laboral contribuem positivamente para o sucesso organizacional e bem-estar dos empregados, enquanto baixos níveis de satisfação ou insatisfação laboral são prejudiciais para organizações e seus colaboradores (Hom, Caranikas-Walker, Prussia e Griffeth, 1992; Organ, 1988; Steers e Rhodes, 1978).

Hackman e Oldham (1975) definem a satisfação com o trabalho, como sendo, uma medida global do modo como um empregado se sente em relação ao seu trabalho e o seu nível de contentamento com o mesmo. Um funcionário satisfeito com o seu trabalho provavelmente terá uma maior disponibilidade emocional para falar com os seus clientes, escutá-los e aconselhá-los da melhor forma consoante as suas necessidades (Hoffman e Ingram, 1992). Estes dois autores apresentaram estudos cujos resultados indicaram que os vendedores com elevados índices de satisfação no trabalho tendem a ser mais orientados para o cliente.

No entanto existem ainda algumas posições controversas, alguns autores perguntam-se se realmente a insatisfação seria assim sempre tão prejudicial para o bem-estar das organizações (Frohman, 1997). Existem estudos que desafiaram essa questão, provando que existe a possibilidade da insatisfação laboral conduzir à criatividade, mediante determinadas condições no ambiente de trabalho.

Segundo, March e Simon (1958) e Staw (1984), o descontentamento pode ser uma chave para a mudança, uma vez que pessoal com altos graus de descontentamento podem estar provavelmente desejosos de melhorar as condições existentes. Estes autores argumentam que quando um colaborador está desmotivado e insatisfeito, este

tentará arranjar novas formas de solucionar problemas e novas formas de fazer coisas (March e Simon, 1958; Staw, 1984; Van Gundy, 1987), e essas novas formas de fazer coisas traduzem a essência da criatividade.

Zhou e George (2001), defendem que não é sob qualquer circunstância que a insatisfação se torna num fator positivo e também não é realístico esperar que os empregados tenham sempre um elevado nível de satisfação durante os percursos de trabalho. Segundo eles, a insatisfação pode ser vista como uma oportunidade de crescimento para as organizações.

Farrel (1983), Hirschman (1970) e outros autores, apontam para a existência de 4 tipos de resposta para a insatisfação laboral. São elas: (1) saída da empresa, (2) mudança, (3) lealdade e (4) negligência.

Segundo Farrel (1993), destas quatro situações, as duas primeiras são ativas (saída da empresa e mudança), no entanto as duas últimas são passivas (lealdade e negligência). Entre a saída da empresa e a mudança, a diferença é que a saída é negativa para a empresa, pois pode desta forma perder recursos humanos de extremo valor para o seu desenvolvimento, já por sua vez a mudança consiste num fator positivo (Van Dyne e Le Pine, 1998).

As duas respostas passivas são também prejudiciais para a organização, uma vez que ignorar os problemas sendo leal aos processos anteriores em nada vai ajudar a empresa e negligenciar os problemas e não os resolver vai disseminar a insatisfação por toda a organização. Quando os problemas são encarados de forma passiva é como se os colaboradores fizessem um buraco no solo, colocassem lá a cabeça e fingissem que tudo está bem menos o seu descontentamento e insatisfação (Zhou e George, 2001).

Assim, a resposta positiva para a empresa é através da mudança, a única forma construtiva de não só converter a insatisfação num positivo desejo de mudança, como ajudar a organização a corrigir problemas existentes e fazer melhorias e alterações (Hirschman, 1970).

Contudo, existem condições especiais para que a insatisfação resulte em criatividade. Estudos levados a cabo por Zhou e George (2001) demonstram que empregados com elevada insatisfação laboral exibem maiores níveis de criatividade quando o grau de compromisso organizacional é elevado e acompanhado pelos seguintes fatores, apoio organizacional, feedback positivo dos colegas e ainda ajuda e suporte por parte dos colegas de trabalho.

Existindo compromisso, é fundamental que o colaborador não tenha medo de represálias ou consequências negativas e que saiba que a sua ideia tem potencial para ser aceite pela organização (LePine e Van Dyne, 1998). Ainda assim é necessário que a sua ideia seja apoiada por outros para que o colaborador tente fazer ouvir a voz da mudança (Brockner, Heuer, Siegel, Wiesenfield, Martin, Grover, Reed e Bjorgvinsson, 1998; Hirschman 1970; Withey e Cooper, 1989).

O apoio organizacional é visto como um encorajamento, recompensa e reconhecimento á criatividade. Estudos em criatividade organizacional demonstram que o contexto organizacional e as práticas utilizadas pela empresa podem facilitar ou inibir a criatividade dos colaboradores (Amabile, 1988; Oldham e Cummings, 1996; Scott e Bruce, 1994; Shalley, 1991). Por exemplo, numa empresa o contexto organizacional pode facilitar a performance criativa ao dirigir a atenção coletiva para a necessidade de geração de novas ideias úteis (Scott e Bruce, 1994; Shalley, 1991).

2.4 Conclusão

Este capítulo começou por apresentar uma breve introdução ao sector dos serviços, um sector transversal a todas as áreas de negócio que tem vindo a crescer na sociedade atual e que se prevê continuar em fase de crescimento ao longo deste seculo.

Enquanto sector com características muito próprias, este apresenta um mix de serviços não convencional, onde são acrescentados 3 p's adicionais, os quais deveriam ser estendidos também á área de produção de bens. Durante este capítulo apresentamos ainda o fator humano como um dos diferenciais competitivos mais importantes no sector de serviços e enumeramos o porquê desta especificidade.

Seguidamente damos início à apresentação da criatividade enquanto fator antecedente de inovação empresarial. Aqui se enumeram as três componentes essenciais para a ocorrência de criatividade, são elas o domínio do conhecimento, das competências criativas e ainda da motivação intrínseca presente ou não em cada individuo.

Este capítulo termina com uma abordagem breve aos nove antecedentes contextuais da criatividade, aos quais acrescentamos ainda a satisfação no trabalho.

Capítulo 3: Quadro Conceptual de Investigação

3.1 Introdução

Neste capítulo, iremos apresentar o objetivo deste trabalho, as hipóteses de investigação, assim como o modelo proposto. É também feita a descrição da recolha de dados, a caracterização da amostra segundo o perfil dos respondentes e a respetiva taxa de resposta.

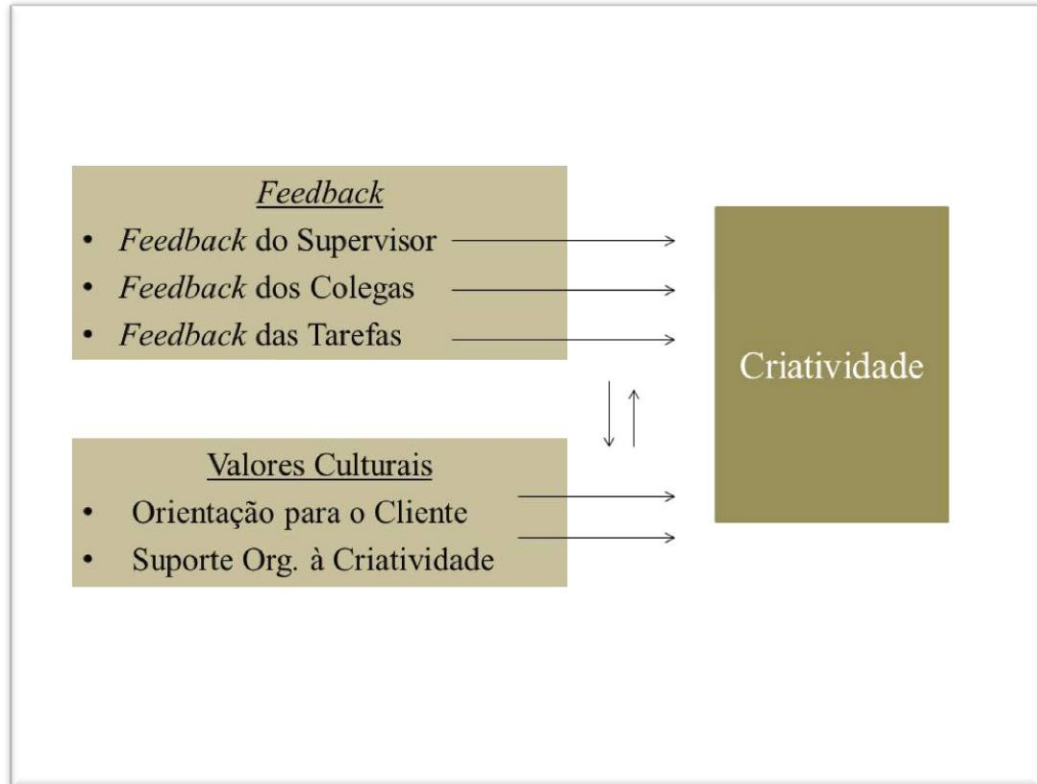
Por último apresentamos na construção do questionário, a caracterização das variáveis utilizadas, a constituição final das variáveis após o aperfeiçoamento, assim como o respetivo quadro de consistência interna que avalia a sua fiabilidade.

3.2 Objetivos, Hipóteses e Modelo de Investigação

Este trabalho tem como objetivo investigar de que forma as diferentes fontes de *feedback* interagem com valores culturais para influenciar a criatividade das pessoas. Foram investigados dois valores culturais que consideramos fundamentais: (1) Orientação da Empresa para com o Cliente e (2) Suporte organizacional para a criatividade e três dimensões do *feedback* (1) *Feedback* dos Supervisores, (2) *Feedback* dos Colegas e (3) *Feedback* das Tarefas. O nosso interesse é descobrir de que forma o *Feedback* nas suas várias fontes se relaciona com os valores culturais da empresa de forma a influenciar a criatividade dos empregados.

Este modelo vem de alguma forma de encontro á necessidade de investigar a criatividade dos funcionários, no sentido de se desvendarem alguns fatores que a condicionam. O objetivo é de que posteriormente se possam tomar decisões de gestão que ajudem a estimular a criatividade interna das organizações.

TABELA 3: Modelo de Investigação a Testar



O Modelo apresentado comporta um conjunto de hipóteses formuladas, com base na literatura existente sobre a matéria, as quais falaremos mais abaixo.

No primeiro bloco estão representadas as variáveis associadas às fontes do *feedback*, e sobre este bloco são formuladas várias hipóteses que analisam a influência dessas fontes sobre a Criatividade. No segundo bloco estão representados valores da cultura organizacional, tal como são percebidos pelos colaboradores, sendo formuladas várias hipóteses que analisam a influência destes sobre a Criatividade. Por último, formam-se hipóteses relativas à interação entre *feedback* e as percepções dos valores culturais.

A maioria dos estudos já existentes sugerem uma relação positiva entre o *feedback* dos supervisores e a criatividade dos funcionários. Tierney et al. (1999) e Frese et al. (1989) constataam que quando os supervisores apoiam e incentivam os seus funcionários, a criatividade é reforçada. Wang et al. (2010) verificaram nos seus estudos

que é mais provável a criatividade ser estimulada quando os supervisores apoiam os seus funcionários de forma solidária. Oldham e Cummings (1997) acrescentam ainda que a supervisão não controladora é o meio mais eficaz para a criatividade.

H1 : O *feedback* dos supervisores está positivamente relacionado com a criatividade.

Relativamente ao *feedback* dos colegas, muitos são os estudos que apontam o *feedback* dos colegas como impulsionador da criatividade. Por exemplo, Amabile et al. (1996) verificaram que indivíduos que integram equipas de trabalho são mais criativos quando os seus colegas de trabalho apresentam um comportamento de apoio e incentivo. Da mesma forma, Madjar et al. (2002) verificaram uma relação positiva entre o apoio de colegas de trabalho e a criatividade dos funcionários. Ainda, Zhou e George (2001) demonstram que o apoio, comunicação aberta e *feedback* informativo por parte dos colegas de trabalho tem tendência para gerar efeitos benéficos na criatividade dos funcionários uma vez que contribuem para melhorar o desempenho. Wang et al. (2010) verificaram ainda que é mais provável a criatividade dos funcionários ser estimulada quando os colegas de trabalho revelam um comportamento de apoio e incentivo.

Assim, o *feedback* positivo dos colegas pode direcionar a atenção dos trabalhadores para melhoramentos no trabalho, facilitar a geração de novas ideias e aumentar a confiança dos trabalhadores em criar atividades satisfatórias (Zhou e George, 2001).

H2: O *feedback* dos colegas está positivamente relacionado com a criatividade.

Quanto ao *feedback* das tarefas, este mede o grau de perceção que o empregado tem sobre o seu próprio desempenho ou performance no trabalho, à medida que desenvolve o seu trabalho, nomeadamente quando observa reações dos clientes ao serviço que presta. Quanto maior a informação o colaborador tiver acerca do seu trabalho proveniente das tarefas que exerce, maior será o estímulo para melhorar eventuais problemas. Um elevado *feedback* das tarefas é sinal de que existe informação

sobre a performance dos trabalhadores, promovendo afetos favoráveis à criatividade e ao desempenho (Hackman e Oldham, 1980).

H3: O *feedback* das tarefas está positivamente relacionado com a criatividade.

No campo da orientação da empresa para o cliente, é sabido que, as empresas para fornecerem ao cliente um serviço de elevada qualidade têm que, implementar uma cultura organizacional onde estejam expressas as necessidades e os desejos dos clientes como base da filosofia da empresa (Daniel e Darby, 1997). A orientação para o cliente é uma forma de fazer chegar aos empregados as preocupações da organização, reforçando a prestação de um serviço de qualidade superior, aumentando assim o grau de satisfação dos clientes, contagiando os colaboradores num ambiente de satisfação total. A orientação para o cliente é um aspeto cultural que

Segundo Brady e Cronin (2001), a orientação para o cliente, ao enfatizar aos empregados que a organização está focalizada na satisfação dos clientes, conduzirá os empregados a desenvolverem esforços no sentido de maximizar a satisfação dos mesmos. Consequentemente, a orientação para o cliente da organização deve contribuir para que os empregados sejam mais criativos, uma vez que a satisfação dos clientes está dependente do grau com que cada empregado responde às idiossincrasias de cada cliente. Para Brady e Cronin (2001), a orientação para o cliente está associada à criatividade e à inovação na medida em que se supõe que as empresas orientadas para o cliente superam os concorrentes, antecipam as necessidades dos clientes criando novos produtos, bens e serviços de valor superior, o que se traduz numa maior satisfação do cliente.

H4: A orientação da empresa para o cliente está positivamente relacionada com a criatividade.

A valorização da criatividade é considerada uma das mais importantes componentes de suporte organizacional ao desempenho criativo dos funcionários. Quando o contexto organizacional não é recetivo à inovação os colaboradores têm

receio de expor as suas ideias e sugestões pois correrão o risco destas serem rejeitadas ou consideradas pouco relevantes (Amabile, 1996).

De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), os funcionários demonstram compromisso, desempenho e comportamentos favoráveis à organização quando estão inseridos num ambiente de suporte organizacional, estes percebem que lhes são concedidas condições favoráveis para a concretização das suas funções. Desta forma será também espectável que os indivíduos que possuem maior suporte organizacional para a criatividade consigam alcançar resultados mais favoráveis em termos de desempenho criativo.

H5: O suporte organizacional à criatividade está positivamente relacionado com a criatividade.

A orientação para o cliente tem as suas origens nas atitudes tomadas pela gestão e que são visíveis e disseminadas por toda a organização (Boles et al.,2001). Partindo desse pressuposto, prevê-se que o facto de a empresa ser orientada para o cliente reforce o efeito do *feedback* dos supervisores no sentido de promover mais ideias criativas, com o intuito de alcançar a satisfação dos clientes.

H6: A orientação da empresa para o cliente reforça a relação positiva entre o *feedback* dos supervisores e a criatividade.

Empregados que percecionem uma organização orientada para o serviço e para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, acabam por desenvolver comportamentos e atitudes orientadas para o cliente, o que tende a reforçar os efeitos positivos do feedback oriundo dos colegas de trabalho.

H7: A orientação da empresa para o cliente reforça a relação positiva entre o *feedback* dos colegas e a criatividade.

O *feedback* das tarefas mede o grau de percepção que o empregado tem sobre a sua performance no trabalho, ou seja quanto maior informação este tiver, maior será o nível de *feedback*. Prevê-se que empresas orientadas para o cliente apresentem instrumentos de mensuração do desempenho individual e coletivo, com o intuito de gerar comportamentos mais orientados para o cliente. Assim, será de esperar que o efeito do *feedback* das tarefas na criatividade seja superior quando a organização está orientada para o clientes.

H8: A orientação da empresa para o cliente reforça a relação positiva entre o *feedback* das tarefas e a criatividade.

O suporte organizacional à criatividade apresenta-se para os empregados como a percepção de que a sua empresa encoraja, recompensa, reconhece e respeita a criatividade (Scott e Bruce, 1994). Nesse sentido, será de esperar que os supervisores enquanto líderes de equipa se transformem eles próprios em catalisadores e promotores de ideias criativas. Assim, espera-se que o efeito do *feedback* dos supervisores seja superior quando a organização é percebida como suportando a criatividade.

H9: O suporte organizacional à criatividade reforça a relação positiva entre o *feedback* dos supervisores e a criatividade.

O suporte organizacional à criatividade é fundamental para que os funcionários se sintam apoiados em lançar as suas ideias criativas, uma vez que estabelecem comportamentos não rotineiros e a empresa lhes lança consecutivamente oportunidades e desafios. Assim, o facto de a empresa ser recetiva à inovação terá tendencialmente um impacto positivo no efeito que o *feedback* dos colegas terá na criatividade.

H10: O suporte organizacional à criatividade reforça a relação positiva entre o *feedback* dos colegas e a criatividade.

Para Amabile (1996), as organizações desempenham um papel essencial no que diz respeito ao suporte à criatividade, comunicando de forma aberta, avaliando e

fornecendo dados de desempenho criativo. Assim, será de esperar que o efeito positivo do feedback das tarefas seja maior quando os colaboradores percepcionem a organização como estando receptiva a novas ideias.

H11: O suporte organizacional à criatividade reforça a relação positiva entre o *feedback* das tarefas e a criatividade.

3.3 Recolha de Dados

Os dados recolhidos da amostra, depois de devidamente analisados, permitem testar as hipóteses de investigação formuladas no item anterior, tendo como base a revisão da literatura. A recolha de dados foi feita através de questionários, à semelhança de outros estudos de natureza idêntica.

Depois do estudo ser devidamente autorizado pelos responsáveis da empresa, foram distribuídos 90 questionários pelos colaboradores, juntamente com carta de apresentação do projeto de estudo e envelope formato C5 de serviço de Remessa Sem Franquia (RSF). O envelope foi endereçado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, previamente autorizado pelos CTT (Correios de Portugal, S.A.) no serviço nacional e a circular com uma velocidade normal. O objetivo deste envelope era o de garantir o anonimato aos respondentes com total ausência de custos.

Já o objetivo da carta de apresentação seria mais a nível informativo, de solicitar a todos os colaboradores o melhor empenho no preenchimento do questionário, assim como indicar os responsáveis pela investigação e a natureza do trabalho. A distribuição dos questionários foi desenvolvida entre Novembro e Dezembro do ano 2011. Os questionários foram entregues em mão pessoalmente a todos os colaboradores.

O prazo de resposta solicitado a cada respondente foi de aproximadamente duas semanas, com o propósito de tornar mais célere e eficaz todo o processo de recolha de dados. Foram recebidos 82 questionários, representando uma taxa de resposta de 91,1%.

Dos questionários recebidos, alguns apresentavam falhas nas respostas, esses missings ocasionais foram substituídos pela média total do item. Assim, todos os questionários foram validados, pois as falhas nunca excederam uma falha em cada dimensão, sendo por isso considerados credíveis.

3.4 Caracterização da Amostra

Trata-se de uma amostra abrangente de indivíduos do género masculino e feminino, de idade igual ou superior a dezoito anos e exercendo as mais diversas funções na empresa, desde comerciais, gerentes, rececionistas, decoradores, responsáveis de mercadorias, funcionários de armazém etc.

A amostra foi obtida a partir de 90 questionários distribuídos junto de uma única empresa de comércio de artigos decorativos nacional, dos quais se obteve uma taxa de resposta de 91,1%, o correspondente a 82 questionários respondidos.

Analisando as características predominantes do perfil dos respondentes verifica-se que, no que se refere ao género, 29,3% dos indivíduos são do sexo masculino e 69,5% dos indivíduos são do sexo feminino, assim verificamos que maioritariamente os respondentes deste questionário são mulheres.

Ao analisar as funções dos respondentes, verificamos que 23,2% apresentam funções administrativas, 62,2% apresentam funções de vendedor, 1,2% corresponde à percentagem de colaboradores de armazém e 7,3% representam outras funções na empresa.

Quanto às idades a maior percentagem corresponde a 39 % dos respondentes que apresentam idades entre os 31 e 40 anos, 29,3% são indivíduos até aos 30 anos e 25,6% dos indivíduos apresentam idades entre os 41 e 50 anos.

Quanto aos anos de experiência na empresa, a média de trabalho dos inquiridos foi aferida em 6,73 anos, não existindo muita rotação de pessoal.

Após cuidadosa análise não se verificou necessidade de anular nenhum dos questionários, uma vez que, todos eles apresentavam uma elevada taxa de resposta a todos os itens apresentados, não invalidando assim os resultados a nenhuma das variáveis. No entanto, após análise exaustiva de missing's procederam-se a algumas substituições destes pela média da variável, assim como alguns ajustes finais na constituição das variáveis, os quais serão descritos mais adiante.

3.5 Construção do Questionário

O instrumento de recolha de dados escolhido foi um questionário estruturado, segundo escalas já elaboradas e testadas por diversos teóricos da área. A escolha deste instrumento de recolha de dados deve-se a um conjunto de fatores, tais como: maior confidencialidade; mais tempo para reflexão; uma maior sistematização das respostas obtidas; a existência de escalas na literatura para medir as variáveis em análise etc. De salientar que o questionário apresenta outras variáveis não relevantes para este estudo, tendo em conta o objetivo definido.

O questionário foi elaborado segundo as características da escala de Likert. A escala de Likert é um tipo de escala frequentemente utilizada em questionários. É uma escala de aplicação rápida com um modo de preenchimento bastante perceptível. Ao basear o estudo neste tipo de escala, o entrevistado faz a sua escolha numa escala de níveis, especificando o seu grau de concordância relativamente aos itens que lhe são apresentados, desta forma as respostas são graduadas com recurso à numeração das mesmas. A escala de Likert revelou-se de extrema utilidade ao facilitar a quantificação dos resultados obtidos o que nos assegura uma maior credibilidade para a análise a realizar.

Por forma a facilitar o processo de resposta, procedeu-se a uma uniformização das escalas, assim todas as escalas foram construídas com recurso a sete níveis de resposta, em que designadamente:

1-Discordo Totalmente; 4-Não Concordo nem discordo; 7-Concordo Totalmente;

As escalas utilizadas no questionário foram adaptadas a partir de estudos previamente testados na literatura, estas foram adaptadas com o máximo de cuidado e rigor para que a tradução pudesse garantir resultados tão precisos quanto possível. Apresentam-se de seguida as variáveis de medida utilizadas para avaliar os valores organizacionais, as escalas escolhidas para avaliar as características do trabalho e ainda a variável dependente Criatividade.

Assim as variáveis consideradas para o estudo foram as seguintes:

- Feedback

Feedback dos Supervisores

Feedback dos Colegas

Feedback das Tarefas

- Valores Culturais

Orientação da empresa para o cliente

Suporte organizacional à criatividade

- Variável Dependente

Criatividade

Estas variáveis foram escolhidas, tendo por base outros estudos já divulgados, nomeadamente de Kirton (1989), Pamela, Steven e George (1999), Sujan, Weitz e Kumar (1994), Amabile (1996), Shalley, Zhou e Oldham (2004) e muitos outros que tomam por base a criatividade e aprofundam os fatores que a influenciam quer ao nível dos valores organizacionais, quer ao nível das características do próprio trabalho.

Teóricos como Amabile (1988) ou Woodman, Sawyer e Griffin (1993) debruçam-se sobre teorias diferentes da criatividade organizacional, mas todas incluem o ambiente laboral como uma influência na criatividade dos empregados. Mumford et al. (1988) sublinham o facto de nos últimos 30 anos a maioria da literatura documentar

a importância do suporte criativo percebido pelos subordinados em relação aos seus líderes, tendo por isso aumentado o desempenho criativo nas empresas.

Prosseguimos com a apresentação das fontes das escalas, breve explicação da escolha feita e ainda as respetivas escalas trabalhadas:

Feedback dos Supervisores

A escala escolhida para aferir a variável “*feedback* dos supervisores”, teve a sua origem no estudo de Hackman e Oldham (1980) intitulado de «Work Redesign» de forma a averiguar de que forma as respostas dos supervisores são positivas, adequadas ou suficientes. A inexistência ou insuficiência desse suporte por parte das chefias poderá conduzir a comportamentos desmotivantes para o colaborador.

As afirmações foram as seguintes:

- ❖ O responsável do meu serviço informa-me regularmente sobre o meu desempenho.
- ❖ O responsável do meu serviço dá-me muita informação sobre o meu desempenho.

Feedback dos Colegas

A escala utilizada para aferir a variável “*feedback* dos colegas” foi também ela retirada do estudo feito por Hackman e Oldham (1980) designado de «Work Redesign». Com esta escala pretende-se aferir de que forma as respostas dos colegas de trabalho são positivas, adequadas ou suficientes, avaliando assim o suporte de toda a equipa perante os colegas de trabalho, a união e o espírito de equipa. A literatura apresentada defende que a ausência desses comportamentos poderão conduzir a comportamentos desmotivantes por parte dos colaboradores.

As afirmações escolhidas foram as seguintes:

- ❖ Os meus colegas informam-me regularmente sobre o meu desempenho no trabalho.
- ❖ Os meus colegas dão-me muita informação sobre o meu desempenho no trabalho.

Feedback das Tarefas

Todas as unidades de medida utilizadas no estudo do “*feedback*” foram apoiadas no estudo de Hackman e Oldham (1980) designado de «Work Redesign», Nesse sentido as afirmações utilizadas para aferir o “*feedback* das tarefas” são:

- ❖ Eu identifico facilmente qual está a ser o meu desempenho no trabalho.
- ❖ Ao efetuar o meu trabalho eu descubro facilmente se o estou a fazer bem.
- ❖ No meu trabalho eu tenho muitas oportunidades para descobrir se estou a ter um bom desempenho.

O *Feedback* mede o grau de perceção que o empregado tem sobre o seu desempenho ou performance no trabalho.

Orientação da Empresa para o Cliente

A escala escolhida para aferir a “orientação da empresa para o cliente”, foi estudada por Narver e Slater (1990), no artigo «The effect of a market orientation on business profitability», no qual se defende que a orientação para o mercado é o coração do modelo do marketing estratégico. Os autores procuram uma relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva e concluem que existe um efeito positivo da orientação para o mercado na performance das empresas em todos os tipos de negócio.

As afirmações escolhidas foram as seguintes:

- ❖ Esta empresa está empenhada em conhecer as necessidades dos clientes.
- ❖ Os objetivos desta empresa guiam-se pela satisfação dos clientes.
- ❖ Os colaboradores desta empresa dão grande atenção ao serviço que prestam aos clientes.
- ❖ Nesta empresa avalia-se regularmente a satisfação dos clientes.
- ❖ Nesta empresa as necessidades dos clientes estão sempre em primeiro lugar.
- ❖ Esta empresa procura ativamente melhorar a qualidade do serviço que é prestado aos clientes.

Suporte Organizacional à Criatividade

A escala do Suporte Organizacional à Criatividade diz respeito aos valores organizacionais da empresa e foi testada por Farmer et al. (2003) em Taiwan, no seu artigo sobre a criatividade dos empregados em Taiwan. Os resultados demonstraram que a criatividade era maior quando acompanhada da valorização do fator criativo por parte da organização.

As afirmações desta escala colocadas no questionário foram as seguintes:

- ❖ A gestão de topo desta empresa apoia muito o trabalho criativo.
- ❖ Eu sinto que a criatividade nesta empresa é apoiada e encorajada.
- ❖ Esta empresa apoia ideias e conceitos novos.
- ❖ Nesta empresa a gestão de topo valoriza o trabalho criativo.
- ❖ Nesta empresa sinto que posso fazer trabalhos criativos ou inovadores sem me sentir ameaçado.
- ❖ Nesta empresa as pessoas são encorajadas a terem ideias novas.

Criatividade

A criatividade do empregado no local de trabalho envolve o desenvolvimento de novas e úteis ideias no desempenho das tarefas. A escala utilizada para avaliar a variável criatividade foi elaborada por Zhou e George (2001) no seu estudo para averiguar em que condições a insatisfação laboral conduz à criatividade.

As afirmações desta escala utilizadas no questionário foram as seguintes:

- ❖ Sugere novas formas de atingir objetivos.
- ❖ Tem ideias novas e praticas para melhorar o desempenho.
- ❖ Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos.
- ❖ Sugere novas formas de aumentar a qualidade.
- ❖ É uma boa fonte de ideias criativas.
- ❖ Não tem medo de correr riscos.
- ❖ Promove a partilha de ideias com os outros.
- ❖ Demonstra criatividade no trabalho quando surge oportunidade para isso.
- ❖ Desenvolve adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias.
- ❖ Muitas vezes tem ideias novas e inovadoras.
- ❖ Encontra soluções criativas para os problemas.
- ❖ Muitas vezes aborda os problemas de forma original.
- ❖ Sugere novas formas de fazer o trabalho.

3.6 Constituição Final das Variáveis

Para avaliar as características psicométricas das escalas utilizou-se como ferramenta estatística o programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Esta avaliação compreendeu várias etapas.

Numa primeira fase verificou-se para cada uma das variáveis a existência de erros de inserção analisando a frequência das variáveis, para cada item. Numa segunda fase, avaliámos os questionários com missings (não respostas) ocasionais nas respostas, estes foram substituídos pela média total do item.

De seguida analisou-se a correlação de cada item com os restantes itens de cada escala, tendo como objetivo eliminar aqueles que representassem correlações inferiores a 0,25.

Posteriormente, recorreu-se à análise fatorial de modo a verificar a dimensionalidade de cada escala. A análise fatorial é uma técnica estatística que permite simplificar os dados através da redução do número de variáveis, agrupando os itens que se encontram fortemente relacionados em uma única componente fatorial.

De seguida apresentamos os resultados da análise fatorial com os respetivos “*standartized loadings*” onde podemos ainda verificar a percentagem de variância extraída para cada escala.

TABELA 4: *Feedback dos Supervisores*

	Componentes
	1
O Responsável do meu serviço informa-me regularmente sobre o meu desempenho.	.963
O Responsável do meu serviço dá-me muita informação sobre o meu desempenho.	.963
% da variância extraída: 92%	

Fonte: SPSS

A tabela da Figura 4, representada acima mostra os dois itens que constituem o resultado final da análise fatorial da variável “*feedback dos supervisores*”, esta variável apresenta apenas um fator como pode ser verificado no quadro em anexo.

TABELA 5: *Feedback dos Colegas*

	Componentes
	1
Os meus colegas informam-me regularmente sobre o meu desempenho no trabalho.	.970
Os meus colegas dão-me muita informação sobre o meu desempenho no trabalho.	.970
% da variância extraída: 94%	

Fonte: SPSS

A tabela Figura 5, apresentada acima mostra os dois itens que constituem o resultado final da análise fatorial da variável “*feedback dos colegas*”. Esta variável apresenta igualmente um único fator.

TABELA 6: *Feedback das Tarefas*

	Componentes
	1
Eu identifico facilmente qual está a ser o meu desempenho no trabalho.	.926
Ao efetuar o meu trabalho eu descubro facilmente se o estou a fazer bem.	.823
No meu trabalho tenho muitas oportunidades para descobrir se estou a ter um bom desempenho.	.799
% da variância extraída: 72%	

A tabela 6, apresentada em cima mostra-nos os 3 itens correspondentes ao resultado final da variável “*feedback das tarefas*”, a variável apresenta um único fator, indicando a sua unidimensionalidade.

TABELA 7: Suporte Organizacional à Criatividade

	Componentes
	1
Nesta empresa a gestão de topo valoriza o trabalho criativo.	.918
Eu sinto que a criatividade nesta empresa é apoiada e encorajada.	.905
Esta empresa apoia ideias e conceitos novos.	.895
A gestão de topo desta empresa apoia muito o trabalho criativo.	.840
Nesta empresa as pessoas são encorajadas a terem ideias novas.	.834
Nesta empresa sinto que posso fazer trabalhos criativos ou inovadores sem me sentir ameaçado.	.792
% da variância extraída: 74%	

Fonte: SPSS

A tabela 7, representa os vários itens que constituem a variável “suporte organizacional à criatividade”, assim como o resultado da respetiva análise fatorial que nos indica a sua unidimensionalidade.

TABELA 8: Orientação da Empresa para o Cliente

	Componentes
	1
Esta empresa está empenhada em conhecer as necessidades dos clientes.	.827
Os objetivos desta empresa guiam-se pela satisfação dos clientes.	.879
Os colaboradores desta empresa dão grande atenção ao serviço que prestam aos clientes.	.405
Nesta empresa avalia-se regularmente a satisfação dos clientes.	.864
Nesta empresa as necessidades dos clientes estão sempre em primeiro lugar.	.864
Esta empresa procura ativamente melhorar a qualidade do serviço que é prestado aos clientes.	.890
% da variância extraída: 65%	

Fonte: SPSS

A tabela 8, apresentada acima representa a análise fatorial para a variável “orientação da empresa para o cliente”, que também é unidimensional.

TABELA 9: Criatividade

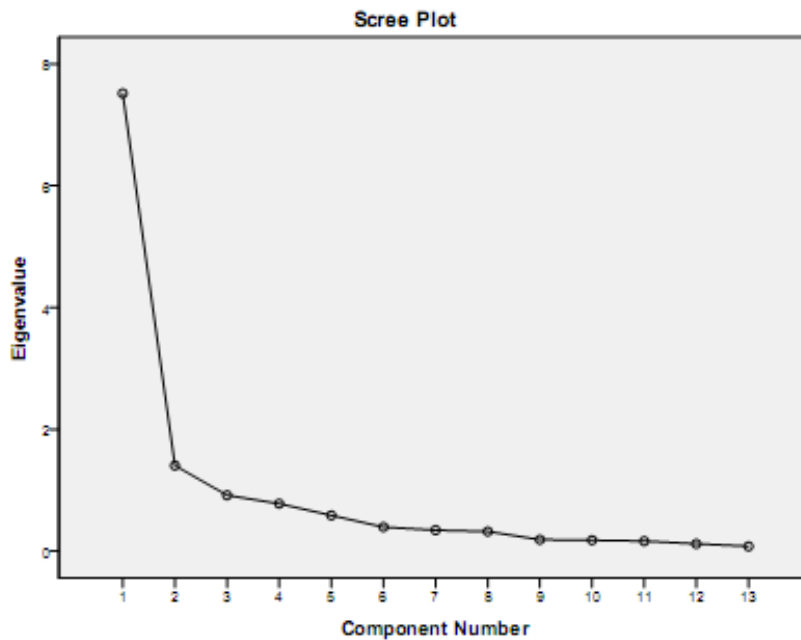
	Component	
	1	2
Demonstra criatividade no trabalho quando surge oportunidade para isso.	.856	
Sugere novas formas de fazer o trabalho.	.848	
Tem ideias novas e praticas para melhorar o desempenho.	.823	-.376
É uma boa fonte de ideias criativas.	.814	
Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos.	.811	-.353
Promove a partilha de ideias com os outros.	.798	-.115
Sugere novas formas de atingir objetivos.	.776	-.368
Encontra soluções criativas para os problemas.	.739	.441
Muitas vezes aborda os problemas de forma original.	.734	.515
Muitas vezes tem ideias novas e inovadoras.	.728	.466
Sugere novas formas de aumentar a qualidade.	.725	-.277
Desenvolve adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias.	.700	
Não tem medo de correr riscos.	.444	.474

% da variância extraída 1ª componente: 41.512

% da variância extraída 2ª componente: 27.127

Na tabela 9, está presente a representação da análise fatorial para a variável dependente “criatividade”, onde são visíveis duas componentes. Analisando mais profundamente a variável “criatividade”, optamos por avançar mesmo assim como uma variável unidimensional e não retirar nenhuma questão desta variável tendo por base os seguintes argumentos: (1) a análise das correlações de cada item com os restantes itens da mesma escala permitiu verificar que estas são bastante elevadas, (2) o alpha de cronbach é elevado (0,935) o que indica um erro relativamente baixo, (3) estudos prévios sugerem que esta variável é unidimensional, (4) a análise do scree plot apresenta características de uma variável unidimensional tal como pode ser identificado no quadro abaixo, (5) pela análise dos itens presentes em cada fator, nenhum dos fatores se parece diferenciar do restante.

Figura 10: Scree Plot – para a variável Criatividade.



Fonte: SPSS - Scree Plot para variável Criatividade.

Finalmente analisou-se a consistência interna de cada variável. É consensual para a maioria dos autores que existe uma boa consistência interna quando o Alpha apresenta valores superiores a 0.8, consistência razoável a partir de 0.7, sendo sofrível a partir de 0.6 e pouco fiável a partir de 0.5. Na tabela seguinte, apresenta-se a constituição final de cada variável escolhida bem como o respetivo valor de medida de consistência interna, o Alpha de Cronbach.

Ao analisarmos o quadro abaixo, podemos verificar que quase todas as escalas têm uma boa consistência interna (superior a 0.90).

Os valores do alpha de cronbach variam entre zero e um, sendo que as variáveis que apresentam um alpha abaixo de 0.5 são consideradas pouco fiáveis ou medíocres, tal como designamos anteriormente, todas as variáveis apresentadas no estudo apresentam valores superiores a 0.795 o que nos indica uma boa consistência interna geral.

TABELA 11: Quadro de consistência interna das escalas.

Variável	ITENS	Alpha
Orientação da empresa para o Cliente	Esta empresa está empenhada em conhecer as necessidades dos clientes Os objectivos desta empresa guiam-se pela satisfação dos clientes Os colaboradores desta empresa dão grande atenção ao serviço ... Nesta empresa avalia-se regularmente a satisfação dos clientes Nesta empresa as necessidades dos clientes estão sempre em primeiro lugar Esta empresa procura activamente melhorar a qualidade do serviço ...	0.886
Suporte Organizacional à Criatividade	A gestão de topo desta empresa apoia muito o trabalho criativo Eu sinto que a criatividade nesta empresa é apoiada e encorajada Esta empresa apoia ideias ou conceitos novos Nesta empresa a gestão de topo valoriza o trabalho criativo Nesta empresa sinto que posso fazer trabalhos criativos sem me sentir ameaçado Nesta empresa as pessoas são encorajadas a terem ideias novas	0.931
Criatividade	Sugere novas formas de atingir objectivos Tem ideias novas e praticas para melhorar o desempenho Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias ... Sugere novas formas de aumentar a qualidade É uma boa fonte de ideias criativas Não tem medo de correr riscos Promove a partilha de ideias com os outros Demonstra criatividade no trabalho quando surge oportunidade para isso Desenvolve adequadamente os planos e os horários para implementar ... Muitas vezes tem ideias novas e inovadoras Encontra soluções criativas para os problemas Muitas vezes aborda os problemas de forma original Sugere novas formas de fazer o trabalho	0.935
Feedback do Supervisor	O responsável do meu serviço informa-se regularmente sobre o meu desempenho. O responsável do meu serviço dá-me muita informação sobre o meu desempenho.	0.922
Feedback dos Colegas	Os meus colegas informam-me regularmente sobre o meu desempenho no trabalho. Os meus colegas dão-me muita informação sobre o meu desempenho no trabalho.	0.936
Feedback das Tarefas	Eu identifico facilmente qual está a ser o meu desempenho no trabalho Ao efectuar o meu trabalho eu descubro facilmente se o estou a fazer bem No meu trabalho eu tenho muitas oportunidades para descobrir se estou a ter um bom ...	0.795

Fonte: SPSS - Alpha de Cronbach

3.7 Conclusão

Este capítulo começou por apresentar os objetivos, as hipóteses e o modelo de investigação do estudo. Mais tarde procedeu-se á descrição de todo o processo de recolha de dados, assim como a descrição da amostra. Seguidamente dá-se ênfase à construção do questionário, descrevendo as escalas, as variáveis assim como todos os itens utilizados.

Nesta sequência apresentamos alguns apuramentos na constituição das variáveis, as análises aos missings, assim como análises fatoriais com o intuito de simplificar os dados através da redução das variáveis.

Por último, encerramos o capítulo demonstrando a consistência interna das escalas, estamos desta forma preparados para proceder à análise dos resultados do inquérito.

Capítulo 4: Análise de Resultados

4.1 Introdução

Iniciamos este capítulo com a apresentação das médias para cada uma das variáveis, seguidamente apresentamos a matriz de correlações, onde são especificadas as variáveis que mais influencia têm sobre a “Criatividade”, ou seja os fatores que mais contribuem para a “Inovação”.

Por fim, apresentamos um quadro de regressão, onde podem ser observadas as variáveis onde a significância estatística é mais elevada. Apresentamos ainda os comentários aos resultados obtidos em cada quadro assim como os gráficos das respetivas interações. Aqui se verifica também a veracidade das hipóteses colocadas no capítulo 3.

4.2 Médias das Variáveis

Ao considerar os 82 questionários respondidos, apresentamos a seguinte tabela de médias de respostas:

TABELA 12: Estatísticas Descritivas

	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
Orientação p/ Cliente	1.00	7.00	4.7398	1.25273
Sup. O. Criatividade	1.00	7.00	3.8656	1.42559
Criatividade	2.38	6.92	5.2934	.87895
Feedback Supervisor	1.00	7.00	3.9024	1.86329
Feedback Colegas	1.00	7.00	3.8333	1.62144
Feedback Tarefas	2.00	7.00	5.5396	.98992

Fonte: SPSS - Quadro descritivo das médias das variáveis utilizadas para o estudo.

Do quadro anterior, podemos concluir para cada variável o seguinte:

Orientação para o Cliente por parte da Empresa – a mínima observada é de 1 e a máxima de 7, sendo a média de 4.73, um valor da orientação para o cliente por parte da empresa com bastante espaço para melhorar.

Suporte Organizacional à Criatividade – a mínima observada é de 1 e a máxima de 7, sendo a média de 3.86. Podemos pelos resultados observados concluir que a empresa não parece ser muito receptiva à criatividade.

Criatividade – a mínima é de 2.38 e a máxima de 6.92 o que nos indica alguma diversidade de respostas. A Média observada é de 5.29, um dos valores mais altos observados. Concluimos que os colaboradores se consideram algo criativos.

Feedback dos Supervisores – a mínima observada é de 1 e a máxima de 7, sendo a média registada de 3.90. Podemos concluir que não existirá grande *feedback* dos supervisores aos seus subordinados.

Feedback dos Colegas – a mínima observada é de 1 e máxima de 7, a média das respostas dadas foi de 3.83, um valor que não chega a atingir o ponto médio da escala. Esta é a variável onde o score aparece mais baixo, sendo aparente a falta de apoio entre os vários colaboradores da equipa.

Feedback das Tarefas – no *feedback* das tarefas, os colaboradores demonstram ter um razoável autoconhecimento do seu desempenho no trabalho. Estes factos são concluídos a partir das respostas, onde a mínima observada foi de 2, a máxima de 7 e a média de 5.53, um resultado claramente acima da média.

Após a extração destes dados podemos já estabelecer algumas conclusões:

- Os colaboradores no geral consideram-se algo criativos e capazes de acrescentar novas ideias ao trabalho;
- A orientação para o cliente por parte da empresa mostra-se passível de melhorias significativas.
- A organização não se encontra suficientemente receptiva à criatividade, não valoriza muito o trabalho criativo, não faz uma grande aposta em ideias novas. De uma forma geral os colaboradores não são encorajados a ter ideias novas, e/ou quando as têm não são valorizados, podendo até muitas vezes ser penalizados.

- Embora não exista um bom nível de feedback por parte dos colegas e supervisores, os colaboradores apresentam eles próprios um elevado nível de autoconhecimento sobre o seu desempenho nas tarefas.

4.3 Matriz de Correlações

Neste subcapítulo apresentamos e discutimos a matriz de correlações entre as variáveis em estudo, assim podemos distinguir os fatores que mais contribuem para a Criatividade. Foi utilizada a correlação de PEARSON de modo a detetar as variáveis explicativas mais significativas. O coeficiente de correlação de PEARSON mede a direção e a intensidade da relação entre pares de variáveis, ou seja mede o modo como a variação de uma variável está relacionado com a variação de outra variável.

Segue-se a tabela de correlações entre as diversas variáveis escolhidas e a variável dependente – Criatividade.

TABELA 13: Matriz de Correlações entre as Variáveis.

	1	2	3	4	5	6
1. Criatividade	1					
2. Orientação para Cliente	.159	1				
3. Sup. Org. á Criatividade	.313**	.761**	1			
4. Feedback Supervisores	.060	.260*	.199	1		
5. Feedback Colegas	.305**	.286**	.352**	.501**	1	
6. Feedback Tarefas	.406**	.137	.213	.214	.352**	1

** Correlação Significativa a 10% (2-tailed).

* Correlação Significativa a 5% (2-tailed).

Fonte: SPSS - Quadro de correlações das variáveis utilizadas para o estudo.

Sabendo que o coeficiente de PEARSON pode variar de -1 a 1, correspondendo -1 a uma correlação negativa perfeita de variação inversa e 1 a uma correlação positiva perfeita no mesmo sentido, ou seja, quando uma variável aumenta a outra também

aumenta e vice-versa. Quanto mais perto de -1 ou 1 estiver a correlação, mais forte será a sua ligação.

Ao observar a tabela de correlações acima transcrita, podemos verificar que as variáveis com maior influência na “criatividade”, ou seja as que apresentam uma relação positiva com a “criatividade” são o “suporte organizacional à criatividade”, o “*feedback* dos colegas”, e o “*feedback* das tarefas”.

Assim, à medida que aumenta o “suporte organizacional à criatividade”, o “*feedback* dos colegas” e o “*feedback* das tarefas”, existirá um aumento dos níveis de “criatividade”.

4.4 Resultados da Regressão

Com o intuito de aprofundar o poder explicativo das variáveis que compõem este estudo, foi efetuada a regressão linear. A regressão considera os efeitos do conjunto das variáveis independentes na variável dependente.

O objetivo é saber se existe relação entre as variáveis e analisar a força dessa mesma relação, ou seja calcular qual a proporção da variação na variável dependente que pode ser explicada pelas variáveis independentes.

Para aplicar o modelo de regressão linear é aconselhável que a amostra represente cerca de cinco vezes mais o valor das variáveis estudadas. A equação do modelo utilizado apresenta 5 variáveis e 6 interações, o que perfaz um total de 11 variáveis. Assim a amostra deverá ter no mínimo 55 observações. Como a amostra presente no estudo é de 82 observações, torna-se mais do que suficiente para o mínimo exigido.

Seguidamente apresentamos os resultados associados às regressões implementadas, estimadas em método ENTER, o que significa que são consideradas as 5 variáveis principais escolhidas para o estudo. As variáveis utilizadas foram ainda centradas de modo a evitar problemas de multicolinearidade com a introdução das

interações. Num modelo inicial consideraram-se apenas os efeitos principais, e no segundo modelo acrescentaram-se as interações.

No que se refere ao ajustamento do modelo, a estatística F indica se o modelo é significativo, isto é, indica se as variáveis independentes têm algum grau explicativo sobre a variável dependente. No modelo em questão, verifica-se que o valor da estatística de F é de 5.197 para a primeira regressão para 5/76 graus de liberdade, para a segunda regressão é de 4.573 para 9/72 graus de liberdade. Assim verificamos que ambas são significativas ao nível de 0.000, pelo que se pode concluir que os modelos têm alguma capacidade explicativa sobre o comportamento da variável dependente (criatividade).

TABELA 14: Análise Anova

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.944	5	3.189	5.197	.000
	Residual	46.633	76	.614		
	Total	62.577	81			
2	Regression	22.759	9	2.529	4.573	.000
	Residual	39.818	72	.553		
	Total	62.577	81			

Tabela 14: Apresentação do Resultado da Análise Anova – Análise da Significância do Modelo.

Por forma a analisar o grau de multicolinearidade presente na regressão, recorreu-se ao indicador VIF (*variance inflation fator*). Os resultados expostos na tabela revelam a não existência de problemas de multicolinearidade, uma vez que todos os valores de VIF são inferiores ao valor crítico de 10, a partir do qual se considera a ocorrência de problemas de multicolinearidade (Pestana e Gajero, 1998). Desta forma podemos constatar que multicolinearidade é um problema que não se coloca em nenhuma das variáveis escolhidas.

O coeficiente de determinação (R^2), mede a proporção da variabilidade total das variáveis independentes. No presente estudo foram apresentadas duas regressões pelo

que a primeira apresentava um R^2 de 0.2522 e um R^2 (ajustado) de 0.206. Já a segunda regressão apresenta um R^2 de 0.364 e um R^2 (ajustado) de 0.284. Assim, se para o primeiro modelo temos um R^2 de 25 % e para o segundo modelo temos um R^2 de 36 %, podemos verificar que no segundo modelo de regressão, o R^2 aumenta 10,9%, um aumento estatisticamente significativo ($p=0.021$).

TABELA 15: Primeiro Modelo de Regressão - Efeitos Principais

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity
	B	Std. Error			VIF
(Constant)	5.293	.087	61.193	.000	
Feedback Supervisores	-.060	.055	-1.083	.282	1.384
Feedback Colegas	.101	.067	1.498	.138	1.566
Feedback Tarefas	.285	.095	3.012	.004	1.159
Orientação Clientes	-.102	.109	-.931	.355	2.461
Sup. Org. à Criatividade	.194	.098	1.986	.051	2.553

Tabela 15: Quadro de Regressão das variáveis significativas para variável Dependente Criatividade.

Como podemos verificar na tabela anterior, neste primeiro modelo foram detetadas apenas duas variáveis que influenciam a Criatividade, elas são o “*feedback das tarefas*” e o “*suporte organizacional à criatividade*”.

No entanto, para aferir a veracidade das 11 hipóteses anteriormente formuladas no capítulo 3, testou-se um segundo modelo onde se introduziram as seguintes interações:

1. Orientação para o cliente x Feedback dos Supervisores
2. Orientação para o cliente x Feedback dos Colegas
3. Orientação para o cliente x Feedback das Tarefas
4. Suporte Org. à Criatividade x Feedback dos Supervisores
5. Suporte Org. à Criatividade x Feedback dos Colegas
6. Suporte Org. à Criatividade x Feedback das Tarefas

Após a introdução das 6 interações acima enumeradas, foram eliminadas, uma a uma, as interações não significativas pois, desta forma, evitamos também problemas de

multicolinearidade. Assim, se justifica o facto de na tabela abaixo apenas estarem representadas 4 interações significativas para o modelo.

TABELA 16: Segundo Modelo de Regressão – Efeitos das Interações

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity
	B	Std. Error			VIF
(Constant)	5.331	.087	61.351	.000	
Feedback Supervisores	-.063	.054	-1.170	.246	1.487
Feedback Colegas	.087	.067	1.301	.198	1.740
Feedback Tarefas	.313	.097	3.233	.002	1.350
Orientação Clientes	-.053	.110	-.482	.631	2.779
Sup. Org. à Criatividade	.192	.097	1.983	.051	2.778
Orient. Client X F. Colegas	.135	.060	2.243	.028	2.684
Orient. Client X F. Tarefas	-.214	.128	-1.678	.098	2.357
Sup. Org. Cri.X F. Colegas	-.179	.055	-3.280	.002	3.055
Sup. Org. Cri. X F. Tarefas	.220	.109	2.010	.048	2.826

Sabendo que as variáveis apenas são significativas se os seus valores forem menores ou iguais a 0.10 podemos a partir do quadro de regressão apresentado anteriormente, concluir que as variáveis significativas para a “Criatividade” são o “*feedback* das tarefas”, o “suporte organizacional à criatividade” e ainda as quatro interações apresentadas seguidamente:

- (1) Interação entre a Orientação para o Cliente e o *Feedback* dos Colegas
- (2) Interação entre a Orientação para o Cliente e o *Feedback* das Tarefas
- (3) Interação entre o Sup. Org. à Criatividade e o *Feedback* dos Colegas
- (4) Interação entre o Sup. Org. à Criatividade e o *Feedback* das Tarefas

Ao observar a tabela 16, podemos analisar quais das hipóteses são suportadas pelos resultados da regressão:

Os valores de significância atribuídos à variável “*Feedback* dos Supervisores” não chegam a ser significativos, o que nos indica o não suporte da H1.

H1: O *feedback* dos supervisores está positivamente relacionado com a criatividade.

A variável “*Feedback* dos Colegas” apresentou igualmente na tabela de regressão um valor superior ao que se esperava, o que nos indica que a H2 não foi igualmente suportada pelo modelo.

H2: O *feedback* dos colegas está positivamente relacionado com a criatividade.

Porém, a variável “*Feedback* das Tarefas” apresenta um coeficiente positivo com uma significância inferiores a 0.05. Verificamos desta forma que à medida que aumenta o “*Feedback* das Tarefas” aumenta também a “*Criatividade*” dos colaboradores. Assim, o estudo indicia que a variável “*Feedback* das Tarefas” é uma variável importante para o aumento da “*Criatividade*”, o que vem suportar a seguinte hipótese:

H3: O *feedback* das tarefas está positivamente relacionado com a criatividade.

Relativamente à variável “*Orientação para o Cliente*”, esta variável mostra-se não significativa estatisticamente, uma vez que o valor apresentado da significância é superior a 0.10, o que torna a hipótese 4 não suportada pelos resultados da regressão.

H4: A orientação da empresa para o cliente está positivamente relacionada com a criatividade.

O “*Suporte Organizacional à Criatividade*” apresenta um valor de regressão positivo e significativo, ou seja, com uma significância inferior a 0.10, o que nos indica que esta variável está positivamente relacionada com a *Criatividade*. Suportando assim a hipótese:

H5: O *Suporte Organizacional à Criatividade* está positivamente relacionado com a criatividade.

Quanto à interação entre “orientação para o cliente” e “*feedback* dos supervisores”, esta variável acabou por ser retirada do quadro de regressões, uma vez que não era significativa. Assim, a H6 não é suportada.

H6: A orientação da empresa para o cliente reforça a relação positiva entre o *feedback* dos supervisores e a criatividade.

Analisando a relevância da interação entre a “orientação para o cliente” e o “*feedback* dos colegas”, podemos verificar que esta apresenta uma significância inferior a 0.05, um resultado que se traduz numa elevada relevância para o aumento da criatividade. Pela análise ao quadro de regressão podemos ainda concluir que o coeficiente positivo nos indica que a “orientação para o cliente” torna mais positivo o efeito do “*feedback* dos colegas” sobre a criatividade. Assim vemos suportada a H7:

H7: A orientação da empresa para o cliente reforça a relação positiva entre o *feedback* dos colegas e a criatividade.

O estudo indica ainda uma significância da interação entre “orientação para o cliente” e “*feedback* das tarefas”, porém esta interação tem sinal negativo, indicando que a “orientação para o cliente” reduz o efeito do “*feedback* das tarefas” na criatividade. Assim, a H8 é não suportada:

H8: A orientação da empresa para o cliente reforça a relação positiva entre o *feedback* das tarefas e a criatividade.

A H9 não se mostra confirmada uma vez que a significância do coeficiente da interação é superior a 0.10. Damos assim como rejeitada a H9.

H9: O suporte organizacional à criatividade reforça a relação positiva entre o *feedback* dos supervisores e a criatividade.

Também a H10 se apresenta como não suportada neste estudo, pois os resultados mostram uma interação entre o “suporte organizacional à criatividade” e o “*feedback* dos colegas” significativa mas com sinal negativo. Assim podemos afirmar que o “suporte organizacional à criatividade” reduz o efeito do “*feedback* dos colegas” na criatividade.

H10: O suporte organizacional à criatividade reforça a relação positiva entre o *feedback* dos colegas e a criatividade.

Por último, podemos verificar no quadro que existe uma interação positiva entre o “suporte organizacional à criatividade” e o “*feedback* das tarefas”, dando-se como provada a H11.

H11: O suporte organizacional à criatividade reforça a relação positiva entre o *feedback* das tarefas e a criatividade.

4.5 Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados, apresentada de seguida, tem como base os dados obtidos no ponto anterior. É importante recordar que o presente trabalho tem como objetivo investigar de que forma os valores culturais da empresa interagem com os valores do *feedback* de forma a influenciar a criatividade dos empregados de contacto.

Assim, torna-se importante recordar as hipóteses que aqui foram confirmadas: São elas as hipóteses 3, 5, 7 e 11.

Relativamente ao “*feedback* do supervisor”, verificou-se que este não tem impacto significativo na criatividade. Este resultado pode dever-se ao facto de não se ter distinguido o tipo de *feedback* dos supervisores. A literatura distinguiu dois tipos de *feedback*, o de natureza informacional e o de natureza controladora. Um estilo de liderança informacional, baseado no apoio e encorajamento dos colaboradores tem tendência para aumentar a liberdade dos empregados, e daí aumentar os níveis de motivação intrínseca e consecutivamente, a criatividade. Por outro lado, um estilo de

liderança de natureza controladora, ao reduzir a discricionariedade dos empregados, tendencialmente inibirá a motivação intrínseca, diminuindo a criatividade. Diversos são os estudos que apontam o comportamento controlador como negativamente relacionado com a criatividade, dos quais se destacam os estudos de George e Zhou (2001) e Shalley, Zhou e Oldham (2004). O facto de não se ter distinguido o tipo de feedback pode pois ter contribuído para o resultado encontrado neste trabalho.

O “*feedback* dos colegas” neste estudo não tem impacto na criatividade dos empregados. É de salientar que na literatura os resultados nem sempre têm sido consensuais (Shalley, Zhou e Oldham (2004). Enquanto que alguns estudos defendem que o suporte por parte dos colegas aumenta os níveis de criatividade por elevar os níveis de motivação intrínseca, outros, como George e Zhou (2001), consideram que as relações entre empregados podem reduzir a criatividade porque podem inibir a predisposição para apresentar ideias que corram o risco de não ser bem recebidas pelos colegas.

Já o “*feedback* das tarefas” aparece no estudo como uma variável com influência sobre a “criatividade”. Este mede o grau de perceção que o empregado tem sobre o seu próprio desempenho no trabalho. Hackman e Oldham (1975) e Nowday (1979) defendem que um trabalho onde os empregados tenham um elevado grau de variedade, autonomia, identidade das tarefas e *feedback* é um trabalho motivador para os trabalhadores pois estes sentem o seu trabalho reconhecido e apreciado o que eleva o seu sentido de responsabilidade promovendo a “criatividade”. Salientamos ainda que o *feedback* sobre o trabalho permite às pessoas determinarem em que facetas do trabalho estão a ter um bom desempenho e em quais estão a ter um mau desempenho. Assim, com este *feedback* os empregados são de alguma forma estimulados a desenvolverem novas abordagens no trabalho para correção das áreas mais problemáticas.

O facto da “orientação para o cliente” por parte da empresa não influenciar positivamente a “criatividade” pode dever-se ao facto da orientação para o cliente não constituir um estímulo suficiente para os empregados arriscarem. Isto é, duas empresas podem igualmente estar orientadas para o cliente e uma delas inovar mais que a outra.

Aliás, na literatura considera-se que é útil conjugar a orientação para o mercado com a orientação para a inovação, para que resultem iniciativas / produtos com maior grau de novidade.

Os resultados apontam a “suporte organizacional à criatividade” como variável relevante para a ocorrência de “criatividade”. Esta conclusão foi também suportada por diversos estudos como os de Amabile (1988), Oldham e Cummings (1997), Zhou e George (2001) e ainda Scott e Bruce (1994). Kirton (1998) defendeu também nos seus estudos que as sinergias criativas surgem apenas quando a organização e os seus colaboradores apresentam elevados níveis de “suporte organizacional à criatividade”. Uma organização recetiva ou que estimula a criatividade tende a criar nos empregados a ideia de que está aberta a novas formas de servir o mercado e que acolhe bem ideias diferentes. Este ambiente organizacional acaba assim por estimular os colaboradores a abordarem o seu trabalho de forma criativa.

Na interação entre a “orientação para o cliente” e o “*feedback* dos colegas”, podemos verificar que a relação não só é significativa, como ainda é positiva, o que nos indica que a “orientação da empresa para o cliente” reforça a relação positiva entre o “*feedback* dos colegas” e a criatividade. Uma empresa orientada para a satisfação dos clientes fomenta nos colaboradores um espírito de união em torno de um objetivo – o de bem servir o cliente. Assim, o apoio e companheirismo entre colegas será beneficiado pelos valores culturais da empresa.

Acerca da interação entre a “orientação para o cliente” e o “*feedback* das tarefas”, seria de esperar que o “*feedback* das tarefas” fosse impulsionado pela “orientação para o cliente”. Contudo, a interação obteve um coeficiente significativo que é negativo. Este resultado indica que a “orientação para o cliente” enfraquece o efeito positivo do “*feedback* das tarefas” na criatividade. Uma explicação para esse resultado é o “*feedback* das tarefas” poder não ser suficientemente claro sobre como melhorar o desempenho e a “orientação para o cliente”, este pode não estimular necessariamente a tomada de risco, gerando pois efeitos contraproducentes.

Também a relação entre o “suporte organizacional à criatividade” e o “*feedback* dos colegas” acaba por produzir efeitos contrários ao previsto na criatividade. Nas hipóteses previu-se que o suporte organizacional à criatividade promovesse o efeito do *feedback* dos colegas na criatividade. Contudo, obteve-se um coeficiente significativo e negativo. Este resultado indica que o suporte organizacional à criatividade torna menos positivo / mais negativo o efeito do *feedback* dos colegas na criatividade. Uma possível explicação para este resultado poderá ter a ver com a baixa taxa de “*feedback* dos colegas” apresentada nos inquéritos, motivada talvez pela competitividade entre os colegas ou até mesmo pelos conflitos laborais.

Como se salientou previamente, o resultado inesperado que foi obtido pode dever-se às características do ambiente que se vive entre o grupo do colegas. Se os colegas com que se convive no posto de trabalho forem avessos a novas ideias ou recearem a mudança, é possível que o suporte organizacional à criatividade por parte da organização acabe por levar os indivíduos a evidenciarem resultados contrários, como forma de não violar o ‘status quo’ entre colegas e portanto, promover a coesão do grupo. É possível que o baixo nível de “*feedback* entre colegas” também esteja a contribuir para o resultado encontrado.

O “suporte organizacional à criatividade” além de contribuir diretamente para a “criatividade” reforça a relação positiva entre o “*feedback* das tarefas” e a “criatividade”. Colaboradores com maior perceção do seu desempenho no trabalho têm geralmente maiores níveis de motivação intrínseca o que tendencialmente conduz à criatividade. Por sua vez uma empresa cuja administração suporte um ambiente criativo incentivará os seus colaboradores a entrarem nesse espírito o que se reflectirá em produtos e serviços inovadores, tornando a empresa mais competitiva.

4.6 Conclusão

Neste capítulo, procedeu-se à análise dos resultados, a partir da tabela de médias, seguidamente analisaram-se as correlações significativas para a variável “criatividade”, por fim analisaram-se os resultados obtidos a partir da regressão.

A regressão linear tem como objetivo o de analisar o impacto de um conjunto de variáveis independentes em relação à variável dependente, a criatividade. Os resultados permitiram validar algumas das hipóteses colocadas inicialmente e assim contribuir para o conhecimento nesta temática. Foram testados os efeitos de três fontes de *feedback* e ainda dois valores culturais da organização na criatividade bem como a interação entre valores culturais e fontes de *feedback*.

Capítulo 5: Conclusão da Investigação

5.1 Introdução

Diversos estudos com foco na “criatividade” apontam o desempenho criativo dos colaboradores como impulsionador essencial para a inovação e competitividade das organizações (Amabile, 1996; Nonaka, 1991). Porém serão praticamente inexistentes estudos que averiguam as relações entre os valores culturais e as fontes de *feedback*. Consta-se pois um vazio no que respeita ao impacto da interação entre as fontes de *feedback* e os valores culturais no desempenho criativo dos funcionários de contacto.

Na medida em que os funcionários de contacto desempenham uma função de extrema importância na organização e na relação desta com os clientes torna-se de todo o interesse aprofundar o conhecimento em torno desta temática, com o objetivo de clarificar de que forma o efeito do *feedback* na criatividade é condicionado pelos valores culturais da empresa.

Neste capítulo são apresentadas as recomendações à empresa, as contribuições do presente estudo e ainda as limitações e recomendações para futuros estudos.

5.2 Contribuição do Trabalho e recomendações

O presente estudo revela-se de considerável importância face ao mercado atual, um mercado que exige cada vez mais competitividade às empresas com o objetivo de se destacarem das restantes.

Esta investigação teve como objetivo examinar de que forma os valores culturais condicionam o impacto das fontes de *feedback* na criatividade dos colaboradores de contacto.

Os resultados demonstram que das fontes de *feedback*, apenas o “*feedback* das tarefas” apresenta um efeito principal significativo. Verificou-se ainda que o “suporte

organizacional à criatividade” também tem impacto significativo e positivo na criatividade. Paralelamente, os resultados evidenciaram que os traços culturais da organização moderam o efeito das fontes de *feedback*. Em particular, verificou-se que a “orientação para o cliente” modera o efeito do “*feedback* dos colegas” e das tarefas. Adicionalmente, verificou-se que o “suporte organizacional à criatividade” modera o efeito do “*feedback* dos colegas” e das tarefas. Estes resultados são inovadores, em particular no que concerne aos efeitos moderadores.

O estudo determinou que o “*feedback* das tarefas” e ainda o “*feedback* dos colegas”, tem efeitos sobre a performance criativa dos empregados. Estes resultados reforçam a ideia fornecida pela literatura de que é importante manipular o *feedback* de forma a potenciar a criatividade das pessoas no contexto de trabalho.

Tal como Amabile (1988) defendeu nos seus diversos estudos, acabámos de verificar no presente estudo que um aspeto importante para a criatividade está no “suporte organizacional à criatividade”, assim as empresas que quiserem atingir elevados níveis competitivos, terão como primeiro objetivo o de se tornarem recetivas à criatividade e inovação. Esse processo tem obrigatoriamente de vir de cima, ou seja, das chefias. Devendo estas ideias ser partilhadas com os restantes elementos, tornando-se parte dos valores organizacionais. O percurso torna-se pois mais fácil se os líderes das empresas perceberem o quanto a inovação é importante para as organizações.

Diversos estudos anteriores a este defenderam de igual forma as vantagens competitivas alcançadas a partir do estímulo à criatividade dos funcionários. Woodman, Sawyer e Griffin (1993), assim como Drucker (1985) e muitos mais defenderam a inovação a partir da criatividade. Eles afirmam que a inovação é um fator importante para o sucesso e vantagem competitiva das organizações, bem como, para uma economia forte. Jung, Chow e Wu (2003), assim como Tierney, Farmer e Graen (1999) defendem que as organizações deveriam ser mais inovadoras para competir, crescer e liderar o mercado.

Organizações que suportam a criatividade impulsionam os seus funcionários a serem mais criativos, a ambicionarem melhorar o seu serviço e alcançarem vantagem competitiva (Shalley, 1995). É importante perceber que os empregados de contacto são intermediários de grande valia, pois são eles que fazem o contacto entre a organização e os seus clientes. São também os empregados de contacto que estão na linha da frente percebendo mais rapidamente as necessidades e aspirações do cliente.

Colaboradores criativos, irão sempre encontrar novas formas de responder aos problemas, encontrar novas formas de melhorar o seu desempenho, promover a inovação e a partilha de ideias. Esse perfil de colaborador é mais encontrado em colaboradores satisfeitos com o trabalho que desempenham, no entanto poderá também advertir da “motivação intrínseca” presente de forma inata em cada um dos indivíduos.

Nota-se ainda que a “orientação para o cliente”, um traço cultural da organização, apesar de não ter um efeito principal sobre a criatividade, modera o efeito de outras variáveis. Isto significa que as organizações devem prestar atenção a esta característica cultural quando pretenderem influenciar os níveis de criatividade dos seus empregados.

Finalmente, salienta-se que os resultados do estudo mostram que o efeito do *feedback* é moderado pelos valores culturais de orientação para o cliente e suporte organizacional à criatividade. Isto salienta que as organizações devem procurar ajustar os tipos de *feedback* com a cultura organizacional para produzir melhores resultados em termos de criatividade dos empregados. Isto é, aumentar um tipo de *feedback* nem sempre trará maior criatividade, dependendo os efeitos dos traços culturais da organização.

5.3 Limitações do Estudo

O presente estudo foi efetuado tendo como base os colaboradores de uma empresa de comércio de serviços, o que cria limitações, uma vez que foram estudados os valores organizacionais especificamente dessa empresa. Seria desejável que em estudos posteriores se alargasse a amostra a um leque diversificado de empresas, bem como a dimensão da amostra em termos absolutos, o que nos traria uma visão mais realista da realidade empresarial.

Os resultados do estudo também se baseiam num estudo cross-section, quando seria desejável ser um estudo longitudinal. Neste trabalho também não se distinguiu diferentes tipos de criatividade. Ora há ideias que têm um reduzido grau de novidade, enquanto outras apresentam maiores graus de originalidade, pelo que seria interessante investigar os determinantes destes tipos de criatividade.

Não ficou provada a relação do “*feedback* dos colegas” com a criatividade, pelo que seria interessante testar novamente a hipótese com outros dados amostrais. É possível que tal resultado se tenha ficado a dever ao tipo de ambiente que caracteriza as relações entre os colegas de trabalho. Em ambientes em que os colegas estão abertos a novas ideias, o “*feedback* dos colegas” é provável que conduza a criatividade, o mesmo não acontecendo quando os colegas são mais avessos ao risco. Face aos resultados contraditórios que têm sido encontrados na literatura quanto ao “*feedback* dos colegas”, seria interessante estudar esta possível dualidade.

No que diz respeito ao “*feedback* dos supervisores”, seria útil distinguir os dois tipos de *feedback* existentes, o informacional e o controlador, aferindo que estilo de liderança é aplicado na gestão e quais as consequências de ambos nos níveis de criatividade.

Seria também conveniente em estudos futuros aferir o efeito moderador de outros traços culturais da organização. Paralelamente, seria interessante investigar de

que forma as fontes de *feedback* interagem com as características individuais de cada empregado.

Referências Bibliográficas:

ALLEN, N. J., e MEYER, J. P. « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. » *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp: 252-276, 1996.

ALENCAR, E. e BRUNO- FARIA, M. «Characteristics of an Organizational Environment Which Stimulate and Inhibit Creativity»; *Journal or Creative Behavior*, Vol. 3 (4), pp: 271-281, 1997.

AIELLO, J., DE RISI, D., EPSTEIN, Y. e KARLIN, R. «Crowding and Role of Interpersonal Distance Preference» *Sociometry*, Vol. 40 (3), pp: 271-282, 1977.

AMABILE, T. M. «A Model of Creativity and Innovation in Organizations » *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 10, pp: 123-167, 1988.

AMABILE, T. e GRYSKIEWICZ, N. «The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory», *Creativity Research Journal*, Vol. 2 (4), pp: 231-253, 1989.

AMABILE, T. «Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do», *California Management Review*, Vol. 40 (1), pp: 39-58, 1997.

AMABILE, T. «Creativity in Context, Boulder Co.» *West View Press Inc.*, 1996.

AMABILE, T. M., HADLEY, C. N. e KRAMER, S. J. «Creativity Under The Gun.» *Harvard Business Review*, Vol. 80, pp: 52-61, 2002.

ANDREWS, F. M. e FARRIS, G. F. «Time Pressure and Performance of Scientists and Engineers: A Five Year Panel Study.» *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 8, pp: 185-200, 1972.

BARRON, F. e HARRINGTON, D. «Creativity, Intelligence and Personality» *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, pp: 439-476, 1981.

BENDAPUDI, N. e R. P. LEONE; «Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production.» *Journal of Marketing*, Vol. 67(1),pp: 14-28, 2003.

BLUEDORN, A.,C.; «A Unified Model of Turnover» *Organizations Human Relat*; Vol. 35, pp:135-153 (February), 1982.

BROCKNER, J., HEUER, L., SIEGEL, P. A., WIESENFELD, B., MARTIN, C., GROVER, S., REED, T., e BJORGVINSSON, S. «The Moderating Effect of Self-Esteem in Reaction to Voice: Converging Evidence From five Studies.» *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, pp: 394-407, 1998.

CAMARA, P. B., GUERRA, P. B. e RODRIGUES, J. V.,« *Humanator – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*» – Edições Dom Quixote, 2003.

CAMPBELL, J. P.;DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E. e WEICK, K. E. «Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness». New York: McGraw Hill, 1970.

CHURCHILL, G., et al. "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen." *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, pp: 254-260, 1974.

CLAMPITT, P, DOWNS, C.; «*Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity*». *J Bus Commun*, Vol. 30(1), pp: 5-28, 1993.

COMER, J. M., et al., «Psychometric Assessment of a Reduced Version of INDSALES» *Journal of Business Research*, Vol.18: pp. 291-302, 1989.

CUMMINGS, A. e OLDHAM, G. «Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee», *California Management Review*, vol. 40 (1), pp: 22-38, 1997.

DANIEL, K. e DARBY, D. N. « A Dual Perspective of Customer Orientation: A Modification, Extension and Application of The SOCO Scale», *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 8, pp: 131-147, 1997.

DECI, E.; CONNEL, J. e RYAN, R. «Self-determination in a Work Organization», *Journal of Applied Psychology*, Vol.74 (4), pp: 580-590, 1989.

DEVANNA, M. e TICHY, N. «Creating the Competitive Organization of the 21st Century: The Boundaryless Corporation», *Human Resource Management*, Vol. 29 (4), pp: 445-471, 1990.

DIENER, ED.; EMMONS, R.,A.; LARSEN, R., J.; GRIFFIN, SHARON; «The Satisfaction With Life Scale»; *University of Illinois at Urbana-Champaign – Journal of Personality Assessment*, Vol.49(1), pp: 71-75, 1985.

DOLLINGER, S.; BURKE, P. e GUMP, N. «Creativity and Values», *Creativity Research Journal*, Vol. 19 (2), pp: 91-103, 2007.

DRAZIN, R. GLYNN, M. e KAZANJIAN, R. « Multilevel Theorizing About Creativity In Organization: A Sensemaking Perspective .» *Journal of Management Review*. Vol.24, pp: 286-307, 1999.

DRUCKER, P. «Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles» Harper and Row, Publishers, New York, 1985.

DRUCKER, P., «*Gerindo para o futuro*», Ed. Difusão Cultural, Lisboa, 1994.

EISENBERGER, R. «Learned Industriousness», *Psychological Review*, Vol. 99 (2), pp: 248-267, 1992.

EISENBERGER, R. e ARMELI, S. «Can Salient Reward Increase Creative Performance Without Reducing Intrinsic Creative Interest?», *Journal of Social Psychology*, Vol.72, pp: 652-663, 1997.

EISENBERGER, R. e RHOADES, L. «Incremental Effects of Rewards on Creativity», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81 (4), pp: 728–741, 2001.

FARMER, S.; TIERNEY, P. e KUNG-MCINTYRE, K.; «Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory», *Academy of Management Journal*, Vol. 46(5), pp: 618-630, 2003.

FRESE, M., TENG, F. e WIJNEM, C. «Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors of Making Suggestions in Companies», *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20 (7), pp: 1139-1155, 1999.

GONCALO, J. e STAW, B. «Individualism-Colectivism and Group Creativity», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100 (1), pp: 96-109, 2006.

GILSON, J.; MATHEIU, J.; SHALLEY, C. e RUDDY, T. «Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drives of Team Effectiveness? » *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (3), pp: 521-531, 2005.

GRUBER, H e DAVIS, S. «Inching our Way up Mount Olympus: The Evolving Systems Approach to Creative Thinking » *The Nature of Creativity*, Cambridge, University Press, pp: 243-270, 1988.

HACKMAN, J.,R.e OLDHAM, G.,R.; «Development of the Job Diagnostic Survey». *Journal of Applied Psychology*, Vol 60, pp: 159-170, 1975.

HACKMAN, J. R. e OLDHAM, G. R.; «*Work Redesign.*» Reading, MA: Addison-Wesley: London 1980.

HESKETT, J. L., et al. : «Putting the Service Profit Chain to Work.» *Harvard Business Review*, (March-April), Vol 2, pp: 164-174, 1994.

HIRSCHMAN, A. O. « Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. » *Cambridge, MA: Harvard University Press*, 1970.

HOM, P. W.; CARANIKAS-WALKER, F.; PRUSSIA, G. E.; e GRIFFETH, R. W., « A Meta- Analytic Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp: 890-909, 1992.

HOWE, J. G. «Group Climate: An Exploratory Analysis of Construct Validity». *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 19: pp. 106–125, 1977.

HOFFMAN, K. D. e INGRAM, T. N. «Service Provider Job Satisfaction and Customer Orientated Performance », *Journal of Services Marketing*, Vol. 6(2), pp: 68-78, 1992.

JANSSEN, O. e VAN YPEREN, N., W. « Employees Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction.», *Academy of Management Journal*. Vol. 47 (3), pp: 368-84, 2004.

JOHNSON, J. W. «Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction». *Personnel Psychology*, Vol. 49 (4), pp: 831-851, 1996.

JUNG, D.; CHOW, C. e Wu, A. «The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings», *Leadership Quarterly*, Vol.14, pp: 525-544, 2003.

KATZ, R. e ALLEN, T. « Investigating The Not Invented Here Syndrome : a look at the Performance , Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups » *In: Tushman, M. and Moove, W. (Eds.), Readings In The Management of Innovations , Cambridge, MA*, pp: 293-309, 1988.

KELLY, J. R. e MCGRATH, J. E. « Effects of Time Limits and Task Types on Task Performance and Interaction of Four Person Groups. » *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, pp: 395-497, 1985.

KIRTON, MJ. « Adaptors and Innovators at Work.» *In Kirton MJ Editions, Adaptors and Innovations: Styles of Creativity and Problem Solving. New York: Routledge*, pp: 56-78, 1989.

KOTLER, P. «Administração de Marketing.», *Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; 10ª Edição, 7ª Reimpressão, São Paulo. Editora Prentice Hall, 2000.*

LOVELOCK, C. e WIRTZ, J. «*Services Marketing – People, Technology, Strategy*» – Global Edition, 2004.

LOVELOCK, C. e GUMMESSON, H. E. «Marketing de Serviços para Onde? Em Busca de um Novo Paradigma e Novas Perspectivas», *Journal of Research Service* Vol. 7 (1), pp: 20-41, 2004.

LEPINE, J. A. e VAN DYNE, L. « Predicting Voice Behaviors in Work Group's. » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp: 853-868, 1998.

MADJAR, N., OLDHAM, G. e PRATT, M. «There's no Place Like Home? The Contribution of Work and Non-Work Creativity Support to Employers Creative Performance», *Academy of Management Journal*, Vol.45 (4), pp: 757-768, 2002.

MARCH, J. e SIMON, H. «Organizations.» *New York: John Wiley, 1958.*

MARTIN, T. «Ten Commandments for Managing Creative People.» *Fortune, January*, Vol. 16, pp: 131-135, 1995.

MAYER, J.D; SALOVEY, P.; CARUSO, D.; «Models of Emotional Intelligence, Vol. 18, pp: 396-418, *Cambridge University, 2000.*

MCGLYNN, R., GIBBS, M. e ROBERTS, S. «Effects of Cooperative Versus Competitive Set and Coaction on Creative Responding», *Journal of Social Psychology*, Vol.118 (2), pp: 281-282, 1982.

MOHR-JACKSON, I. «Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers.», *Human Resources Management*, Vol. 30 (4), pp: 455-467, 1991.

MOWDAY, R. T., et al. «The Measurement of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp: 224-247, April, 1979.

MUMFORD, M. e GUSTAFSON, S. «Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation», *Psychological Bulletin*, Vol. 103 (1), pp: 27-43, 1988.

NARVER, J. C. e SLATER, S. F. «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.» *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), pp: 20-35, 1990.

NONAKA, I. «The Knowledge- Creating Company», *Harvard Business Review*, Vol.96, pp: 96-104, 1991.

O'REILLY, C. A. « Organizational Behavior: Where We've Been, Where We Are Going. » *Annual Review of Psychology, Palo Alto, CA: Annual Reviews*, Vol. 42, pp: 427-458, 1991.

OLDHAM, G. R. e CUMMINGS, A. « Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. » *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp: 607-634, 1996.

ORGAN, D. W. « Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome. » *Lexington, MA; Lexington Books*, 1988.

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; SHACKLETON, V. J.; DAWSON, J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D. e WALLACE, M. «Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation». *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 26 (4), pp: 379-40, 2005.

PERIATT, J. A., L. S. A., et al. «The Selling Orientation - Customer Orientation (SOCO) Scale: Cross-Validation of the Revised Version.» *Journal of Personal Selling & Saks Management*, Vol. 24(1) pp: 49-54, 2004.

RIZZO, J. R., et al. «Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 pp: 150-164, 1970.

ROUSSEAU, D. M. «The Construction of Climate in Organizational Research» C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 pp: 139-158, 1988.

RHOADES, L. e EISENBERGER, R. «Perceived Organizational Support: A Review of The Literature», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4), pp: 698-714, 2002.

SCOTT, S. G., e BRUCE, R. A. « Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in the Workplace.» *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp: 580-607, 1994.

SCHNEIDER, B. «*Organizational Climates: An Essay.*» *Personnel Psychology*, Vol. 28(4), pp: 447-479, 1975.

SCHNEIDER, B. «*The Service Organization: Climate is Crucial.*» *Organizational Dynamics*, Vol. 9(2) pp: 52-65, 1980.

SCHNEIDER, B. e CHUNG, B. «Service Quality: Trends in Organizational Behavior». Edited by C. L. Cooper and D. M. Rousseau - John Wiley & Sons Ltd, Vol. 3, pp: 65-80, 1996.

SHALLEY, C. E. « Effects of Productivity Goals and Personal Discretion on Individual Creativity.» *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp: 179-185, 1991.

SHALLEY, C. «Effects of Coaction, Expected Evaluation and Goal Setting on Creativity and Productivity», *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (2), pp: 483-503, 1995.

SHALLEY, C.; ZHOU, J.; OLDDHAM, G. R. « The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here? » *Journal of Management*, Vol.30(6), pp: 933-958, 2004.

SHALLEY, C. e OLDDHAM, G. «Competition and Creative Performance: Effects of Competitor Presence and Visibility», *Creativity Research Journal*, Vol.10 (4), pp: 337-345, 1997.

SHALLEY, C. e GILSON, L. «What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity», *Leadership Quarterly*, Vol.15 (1), pp: 33-53, 2004.

SHALLEY, C.; GILSON, L. e BLUM, T. «Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects of Satisfaction and Intentions to Leave», *Academy of Management Journal*, Vol.43 (2), pp: 215-223, 2000.

SPIRO, R. e WEITZ, B. «Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity», *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp: 61-69, 1990.

STAW, B. M. «Organizational Behavior: A Review and Reformulation of The Field's Outcome Variables.» *Annual Review of Psychology*. Vol. 35, pp: 627-666, 1984.

STEERS, R. M., e RHODES, S. R. « Major Influences on Employee Attendance: A Process Model » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, pp: 391-407, 1978.

SUJAN, H., «Smarter vs. Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation.» *Journal of Marketing Research*, Vol. 23(1), pp: 41-49, 1989.

SUJAN, H., WEITZ, B., A. e KUMAR, N. «Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling.» *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp: 39-52, 1994.

SUNDSTROM, E. « Work Places » London, *Cambridge Press* (1986).

SZYMANSKI, D. «Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to The Personal Selling Concept», *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp: 64-77, 1988.

TIERNEY, P., FARMER, S. e GRAEN, G. «An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships», *Personnel Psychology*, Vol. 52 (3), pp: 591-620, 1999.

TORRANCE, E. «Rewarding Creative Behavior», Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1965.

UTMAN, C.H. « Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis.» *Personality and Social Psychology Review* Vol: 1, pp: 170-182, 1997.

VAN DYNE, L. e LE PINE, J. A. « Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity». *Academy of Management Journal*. Vol. 41, pp: 108-119, 1998.

VARGO, S. L. e LUSCH, R.F. «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing» in *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), 2004.

WANG, G. e NETEMEYER, R. «Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity», *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp: 805-812, 2004.

WITHEY, M.J., e COOPER, W.H.« Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect » *Administrative Science Quarterly*, Vol 34, pp: 521-539, 1989.

WEST, M. A. e FARR, J.L. « Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies» Chichester, England: Wiley, pp: 3-13, 1990.

WOODMAN, R., SAWYER, J. e GRIFFIN, R. «Toward a Theory of Organizational Creativity», *Academy of Management Review*, Vol.18 (2), pp: 293-321, 1993.

WOODMAN, R. e SCHOENFELDT, L. «An Interactionist Model of Creative Behavior», *Journal of Creative Behavior*, Vol.24, pp: 279-290, 1990.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. e GREMLER, D. D. «Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm», 4 th edition, New York, McGraw Hill, 2006.

ZHOU, J. e GEORGE, J. «When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice.» *Academy of Management Journal*, Vol.44(4), pp: 682-696, 2001.

ZHOU, J. e SHALLEY, C. E. «Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research.» *Research in Personnel and Human Resource Management* - Oxford, England: Elsevier pp: 165-217, 2003.

Anexos :

Carta de apresentação

Questionário



Caro(a)s colaboradores(as):

No âmbito de um estudo sobre Feedback e Criatividade dos Colaboradores, (se no original estava ambiente de trabalho, deixa estar o original: é mais lato; falar em criatividade na carta é dar pistas que podem enviesar as respostas) vimos solicitar a sua cooperação através do preenchimento do questionário que se junta em anexo e que se destina a todos os colaboradores desta empresa.

A informação fornecida por cada pessoa é estritamente confidencial, não havendo lugar á identificação de quem respondeu nem da organização envolvida, pelo que as respostas de cada pessoa não serão disponibilizadas à empresa. A empresa receberá apenas um sumário global dos resultados e respetivos estudos.

Salientamos que este estudo foi aprovado e incentivado pelo corpo administrativo, nomeadamente a Dr. Jorge Coelho que solicitam o seu maior empenho no preenchimento do questionário.

Salientamos ainda que não há respostas certas ou erradas, interessando-nos a sua verdadeira opinião. O questionário foi concebido de forma a ser preenchido de forma simples e breve, devendo o seu preenchimento demorar aproximadamente 10 a 15 minutos. Depois de preencher o questionário (o que deve ser feito durante as próximas duas semanas), deverá colocá-lo dentro do envelope fornecido que está endereçado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O envelope não precisa de selo.

O sucesso desta investigação depende muito da sua colaboração.

Agradecemos desde já a sua cooperação neste projeto.

O responsável pela Investigação:

Prof. Dr. Filipe Coelho, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
(fcoelho@fe.uc.pt)

QUESTIONÁRIO

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

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu recebo informação regular sobre o que acontece na empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu sou informado sobre as políticas e os objetivos da empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu recebo informação regular sobre a vida da empresa	1	2	3	4	5	6	7
4. A informação que é distribuída pela empresa é adequada	1	2	3	4	5	6	7
5. As pessoas que trabalham nesta empresa recebem um bom auxílio dos órgãos de gestão	1	2	3	4	5	6	7
6. Os órgãos de gestão da empresa ouvem as nossas sugestões e reclamações	1	2	3	4	5	6	7
7. Esta empresa é gerida de forma apropriada	1	2	3	4	5	6	7
8. Os órgãos de gestão desta empresa agem correctamente	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu tenho confiança na equidade e honestidade desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
10. O responsável do meu serviço procura novas ideias	1	2	3	4	5	6	7
11. O responsável do meu serviço tem sido justo comigo	1	2	3	4	5	6	7
12. O responsável do meu serviço reconhece e valoriza o trabalho bem feito que faço	1	2	3	4	5	6	7
13. O responsável do meu serviço ajuda-me a resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu tenho boas relações com o responsável do meu serviço	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu recebo boas orientações do responsável do meu serviço	1	2	3	4	5	6	7
16. Os colegas de trabalho estão sempre disponíveis para me ajudar	1	2	3	4	5	6	7
17. Os colegas de trabalho são leais	1	2	3	4	5	6	7
18. Os colegas de trabalho são agradáveis	1	2	3	4	5	6	7
19. Os colegas de trabalho são amigáveis	1	2	3	4	5	6	7
20. Os clientes são compreensivos	1	2	3	4	5	6	7
21. Os clientes são de confiança	1	2	3	4	5	6	7
22. Os clientes cumprem o que prometem	1	2	3	4	5	6	7
23. Os clientes são leais	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu tenho muitas oportunidades de progressão na carreira	1	2	3	4	5	6	7
25. A política que existe sobre progressão na carreira é correcta	1	2	3	4	5	6	7
26. Eu tenho uma boa probabilidade de ser promovido	1	2	3	4	5	6	7
27. Quem “apresenta trabalho” tem muitas hipóteses de progredir na empresa	1	2	3	4	5	6	7
28. As promoções são baseadas no desempenho das pessoas	1	2	3	4	5	6	7
29. Eu estou satisfeito com a remuneração que tenho	1	2	3	4	5	6	7
30. Eu recebo um salário justo para as qualificações que tenho	1	2	3	4	5	6	7
31. Com a remuneração que tenho, consigo ter uma vida razoável	1	2	3	4	5	6	7
32. A remuneração que recebo é apropriada para o tipo de trabalho que faço	1	2	3	4	5	6	7
33. A remuneração que recebo recompensa o desempenho que tenho no trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta as políticas da empresa, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
34. Esta empresa está empenhada em conhecer as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
35. Os objetivos desta empresa guiam-se pela satisfação dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
36. Os colaboradores desta empresa dão grande atenção ao serviço que prestam aos clientes	1	2	3	4	5	6	7
37. Nesta empresa avalia-se regularmente a satisfação dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
38. Nesta empresa as necessidades dos clientes estão sempre em primeiro lugar	1	2	3	4	5	6	7
39. Esta empresa procura ativamente melhorar a qualidade do serviço que é prestado aos clientes	1	2	3	4	5	6	7
40. A gestão de topo desta empresa apoia muito o trabalho criativo	1	2	3	4	5	6	7
41. Eu sinto que a criatividade nesta empresa é apoiada e encorajada	1	2	3	4	5	6	7
42. Esta empresa apoia ideias e conceitos novos	1	2	3	4	5	6	7
43. Nesta empresa a gestão de topo valoriza o trabalho criativo	1	2	3	4	5	6	7
44. Nesta empresa sinto que posso fazer trabalhos criativos ou inovadores sem me sentir ameaçado	1	2	3	4	5	6	7
45. Nesta empresa as pessoas são encorajadas a terem ideias novas	1	2	3	4	5	6	7

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

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar esta empresa a ter	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta instituição	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu sinto que os meus valores são muito idênticos aos valores desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta instituição inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu estou muito contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta instituição	1	2	3	4	5	6	7
8. Para mim, esta é uma das melhores empresas para se trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu estou satisfeito com este emprego	1	2	3	4	5	6	7
11. Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, etc. eu estou muito contente com este trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12. A maior parte das pessoas com este emprego estão satisfeitas com ele	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu frequentemente penso em abandonar esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
14. Frequentemente tenho vontade de procurar emprego noutra empresa	1	2	3	4	5	6	7
15. O meu desejo é mudar de empresa brevemente	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu não penso passar o resto da minha vida a trabalhar nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu realizo sempre correctamente os deveres que me são atribuídos no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu cumpro exemplarmente todos os requisitos formais que me são atribuídos no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu cumpro todas as responsabilidades necessárias na execução do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

20. Eu dou muita atenção aos pormenores ao realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
21. Eu consigo, geralmente, executar devidamente os meus deveres essenciais no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
22. A quantidade global de trabalho que eu realizo é elevada	1	2	3	4	5	6	7
23. A qualidade global do trabalho que eu realizo é elevada	1	2	3	4	5	6	7
24. O meu desempenho global no trabalho é elevado	1	2	3	4	5	6	7

Eu poderia ser descrito como uma pessoa que:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
25. Sugere novas formas de atingir objetivos	1	2	3	4	5	6	7
26. Tem ideias novas e praticas para melhorar o desempenho	1	2	3	4	5	6	7
27. Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos	1	2	3	4	5	6	7
28. Sugere novas formas de aumentar a qualidade	1	2	3	4	5	6	7
29. É uma boa fonte de ideias criativas	1	2	3	4	5	6	7
30. Não tem medo de correr riscos	1	2	3	4	5	6	7
31. Promove a partilha de ideias com os outros	1	2	3	4	5	6	7
32. Demonstra criatividade no trabalho quando surge oportunidade para isso	1	2	3	4	5	6	7
33. Desenvolve adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias	1	2	3	4	5	6	7
34. Muitas vezes tem ideias novas e inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
35. Encontra soluções criativas para os problemas	1	2	3	4	5	6	7
36. Muitas vezes aborda os problemas de forma original	1	2	3	4	5	6	7
37. Sugere novas formas de fazer o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
38. Tenta sempre detectar o que o cliente necessita	1	2	3	4	5	6	7
39. Tem sempre em mente o melhor interesse para o cliente	1	2	3	4	5	6	7
40. Tenta sempre apresentar ao cliente, produtos ou serviços que ajudem a solucionar os seus problemas	1	2	3	4	5	6	7
41. Oferece produtos e serviços que melhor se adaptem aos problemas dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
42. Tenta encontrar o tipo de produtos que serão mais úteis para os clientes	1	2	3	4	5	6	7
43. Tenta vender em vez de satisfazer os clientes	1	2	3	4	5	6	7
44. Sabe que por vezes é necessário ampliar uma verdade para conseguir uma venda	1	2	3	4	5	6	7
45. Tenta vender ao máximo, mesmo sabendo que não corresponde ao que os clientes necessitam	1	2	3	4	5	6	7
46. Faz um retrato “ cor-de-rosa” dos produtos para torná-los mais apetecíveis	1	2	3	4	5	6	7
47. Faz recomendações segundo o que sabe que pode vender e não baseado na satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta o desempenho diário das suas tarefas, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1. Eu tenho que fazer coisas no meu trabalho que deveriam ser feitas de forma diferente	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu por vezes recebo tarefas/responsabilidades sem ter o apoio suficiente para as executar	1	2	3	4	5	6	7
3. Por vezes tenho de quebrar as regras para realizar algumas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que actuam de forma bastante diferente	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu faço coisas no meu trabalho que são aceites por uma pessoa e rejeitadas por outra	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu recebo tarefas sem ter os recursos adequados para executá-las	1	2	3	4	5	6	7

8. Eu faço coisas desnecessárias no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sei exactamente a autoridade que tenho no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10. Existem objetivos claros e metas planeadas para o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
11. Tenho indicações claras sobre o que deve ser feito no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu sei quais são as minhas responsabilidades no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu sei exactamente o que é esperado de mim neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu sei que tenho dividido correctamente o tempo de trabalho pelas diferentes tarefas	1	2	3	4	5	6	7
15. Exercer esta profissão dá-me prazer	1	2	3	4	5	6	7
16. Se começasse de novo, eu escolheria o mesmo tipo de trabalho que faço agora	1	2	3	4	5	6	7
17. O meu trabalho é uma das partes da minha vida que mais satisfação me dá	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu faço essencialmente este trabalho pelas recompensas materiais que ele me proporciona	1	2	3	4	5	6	7
19. Para mim trabalhar é essencialmente uma formade obter as coisas boas da vida	1	2	3	4	5	6	7
20. Eu trabalho fundamentalmente para obter dinheiro e outras recompensas tangíveis	1	2	3	4	5	6	7
21. O trabalho que faço é estimulante	1	2	3	4	5	6	7
22. O trabalho que faço é gratificante	1	2	3	4	5	6	7
23. Neste trabalho eu tenho oportunidade de fazer algo que vale a pena	1	2	3	4	5	6	7
24. O trabalho que faço realiza-me profissionalmente	1	2	3	4	5	6	7
25. Eu tenho muitas oportunidades para completar os trabalhos que inicio	1	2	3	4	5	6	7
26. Eu raramente acabo o trabalho que foi iniciado por outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
27. A quantidade de trabalho em que estou envolvido e que executo do principio ao fim é elevada	1	2	3	4	5	6	7
28. Na minha função, tenho uma visão global de todas as etapas do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
29. Eu tenho muitas oportunidades de fazer o trabalho do princípio até ao fim	1	2	3	4	5	6	7
30. Eu faço coisas muito diversas no desempenho das minhas funções	1	2	3	4	5	6	7
31. Eu desempenho tarefas diferentes ao longo de um dia de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
32. Eu utilizo diversas competências e talentos no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
33. Este trabalho dá-me oportunidade de fazer uma grande variedade de coisas	1	2	3	4	5	6	7
34. O responsável do meu serviço informa-me regularmente sobre o meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
35. O responsável do meu serviço dá-me muita informação sobre o meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
36. Os meus colegas informam-me regularmente sobre o meu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
37. Os meus colegas dão-me muita informação sobre o meu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
38. Eu identifico facilmente qual está a ser o meu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
39. Ao efetuar o meu trabalho eu descubro facilmente se o estou a fazer bem	1	2	3	4	5	6	7
40. No meu trabalho eu tenho muitas oportunidades para descobrir se estou a ter um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
41. Eu tenho uma grande liberdade para decidir sobre como efetuar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
42. Eu tenho muitas oportunidades para tomar a iniciativa neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
43. Eu sou encorajado a encontrar soluções para a resolução de problemas	1	2	3	4	5	6	7
44. Sou eu que controlo o ritmo com que faço o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
45. É-me permitido fazer o trabalho da forma que eu considere melhor	1	2	3	4	5	6	7
46. No meu trabalho é frequentemente necessário o envolvimento de outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
47. Neste trabalho é importante saber lidar com outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
48. O meu trabalho envolve saber lidar com outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
49. O meu trabalho afecta a vida e o bem estar de outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
50. Muitas pessoas são afectadas pela forma como este trabalho é realizado	1	2	3	4	5	6	7
51. Este trabalho é importante	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta a sua vida, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente
--	---------------------	---------------------------	---------------------

1. A minha vida, parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse	1	2	3	4	5	6	7
2. As minhas condições de vida são muito boas	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou satisfeito com a minha vida	1	2	3	4	5	6	7
4. Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejaria	1	2	3	4	5	6	7
5. Se eu pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria quase nada	1	2	3	4	5	6	7

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

Qual a função que desempenha nesta empresa?

(1) Administrativo

(2) Vendedor

(3) Armazém

(4) Outra: _____

Idade:

(1) Até 30 anos

(2) De 31 a 40 anos

(3) De 41 a 50 anos

(4) De 51 a 60
anos

(5) 61 ou mais anos

Sexo:

(1) Masculino

(2) Feminino

Nível de escolaridade:

Ensino básico primário

Ensino básico preparatório 6º ano

Ensino secundário 9º ano

Ensino secundário 12º ano

Curso profissional/artístico

- Frequência universitária/bacharelato
- Licenciatura ou superior

Em média, quantas horas trabalha por semana para esta empresa (inclua tempo extra, remunerado ou não, pela empresa)?_____ horas

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

Há quantos anos trabalha nesta empresa ? _____ anos

FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO