

Nelma Valério Louro de Figueiredo

# VALORES CULTURAIS INDIVIDUAIS E FATORES CONTEXTUAIS: EFEITOS INTERATIVOS NA CRIATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES

setembro de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Nelma Valério Louro de Figueiredo

# Valores culturais individuais e fatores contextuais: Efeitos interativos na criatividade dos funcionários nas organizações

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

Orientador: Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho

Coimbra, 2015

## DEDICATÓRIA

Dedico a presente Dissertação de Mestrado, em especial, aos meus queridos pais, que sempre investiram na minha formação acadêmica sem questionar as minhas escolhas nem duvidar das minhas capacidades, apoiando-me e protegendo-me incondicionalmente ao longo deste percurso.

Dedico também às minhas irmãs, que sempre acreditaram no meu potencial e incentivaram-me a ir mais além.

Dedico ainda ao meu namorado, que foi muito prestativo e compreensivo em todas as circunstâncias, sem nunca me ter negado um sorriso ou uma palavra de conforto.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Filipe Coelho, a quem reconheço todo o mérito, pela sua preciosa ajuda e disponibilidade em todas as fases de elaboração da presente Dissertação de Mestrado.

Quero agradecer também a todos os colaboradores das empresas incubadas na IPN Incubadora – Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas e no BIOCANT – Centro de Inovação em Biotecnologia, pelo preenchimento dos questionários, cujo contributo foi fundamental para a realização deste trabalho, bem como, aos Órgãos de Direção de ambas as instituições por me terem recebido e atendido ao meu pedido de colaboração.

Aproveito ainda para fazer um especial agradecimento ao Dr. Luís Andrade dos Santos, Gestor de Projetos na IPN Incubadora, e à Dr.<sup>a</sup> Sara Monteiro, Diretora Executiva na P-BIO – Associação Portuguesa de Bioindústria, pelo apoio prestado e pelo papel motivador aquando da distribuição e recolha dos referidos questionários.

## EPÍGRAFE

*The desire to do something because you find it deeply satisfying and personally challenging inspires the highest levels of creativity, whether it's in the arts, sciences, or business.*

Teresa M. Amabile  
(Professora e Investigadora na Harvard Business School)

## RESUMO

A criatividade pode ser entendida como o processo que antecede a inovação. Inovar é, por sua vez, um requisito cada vez mais importante no meio empresarial, quer pelas dinâmicas do atual ambiente económico a que as organizações estão sujeitas, quer pelo impacto causado pelo rápido crescimento das tecnologias de informação na forma como as organizações comunicam no mercado. Torna-se, portanto, fundamental para as organizações perceber de que modo é que podem promover a realização criativa a fim de obter vantagens competitivas. Para tal, é necessária uma maior compreensão dos determinantes da criatividade. São vários os estudos que têm investigado as características pessoais e os fatores contextuais enquanto determinantes da criatividade. Neste sentido, à luz da literatura existente, o presente trabalho propõe-se a investigar os valores culturais individuais e os fatores contextuais que são mais suscetíveis de afetar a criatividade dos funcionários nas organizações. Adicionalmente, pretende-se investigar se estas variáveis interagem entre si de modo a influenciar a criatividade. Deste modo, o presente trabalho de investigação será original, pois irá testar os efeitos interativos entre os valores culturais individuais e os fatores contextuais na criatividade dos funcionários nas organizações. Para o efeito, propôs-se um modelo de investigação com 12 variáveis, tendo-se formulado 12 hipóteses com base na literatura revista. A metodologia de investigação adotada é de natureza quantitativa, tendo-se recorrido a um questionário estruturado para medir as variáveis. A partir da análise estatística dos resultados, testaram-se as hipóteses formuladas e procedeu-se à sua discussão. O estudo determinou que a complexidade do trabalho, o apoio da supervisão, a supervisão não controladora, as recompensas e a aversão à incerteza estavam relacionadas com a criatividade. Determinaram-se também algumas interações significativas entre valores culturais individuais e fatores contextuais. Os resultados permitem concluir que o presente estudo poderá contribuir para a prática e, em particular para o Marketing, enquanto ferramenta de suporte à criação de novas ideias de negócio no contexto empresarial, bem como para o meio académico, por serem poucos os estudos que procuraram associar os valores culturais à criatividade, e de forma direta, tal como, são poucos os trabalhos que procuraram investigar a interação entre valores culturais individuais e variáveis contextuais, sendo que, os resultados encontrados neste trabalho poderão servir para auxiliar futuras investigações nesta área.

Palavras-chave: valores culturais individuais, fatores contextuais, criatividade dos funcionários nas organizações.

## ABSTRACT

Briefly, creativity can be understood as the process that precedes innovation. To innovate is, in turn, an increasingly important requirement for businesses, due to the dynamics of the current economic environment to which organizations are subject, as well as to the impact of the rapid growth of information technology in the way organizations communicate with the market. It is therefore critical for organizations to understand how they can promote creative achievement in order to gain a competitive advantage. This requires a greater understanding of the determinants of creativity. Several studies have been conducted to investigate the personal and contextual factors that drive creativity. Therefore, considering the existing literature on the subject, this study aims to investigate the individual cultural values as well as the contextual factors that are more likely to affect the creativity of employees in organizations. Additionally, it intends to investigate whether these two sets of variables interact to influence creativity. Thus, this research work will be unique because it will test the interactive effects between individual cultural values and contextual factors on employees' creativity in organizations. A research model was proposed with 12 variables, for which 12 hypotheses were formulated. The research methodology adopted in this study is quantitative, relying on a structured questionnaire composed of 12 scales. Using statistical analysis, we tested the research hypotheses, which were subsequently discussed. The results indicate that employee creativity was determined by job complexity, supervisory support, non-controlling supervision, rewards, and risk aversion. These results also reveal some significant interactions between individual cultural values and contextual factors. This study has potential to contribute to Marketing practice by providing insights on how to create new business ideas in the business context, as well as to the academic world, since there are few studies that seek to directly link cultural values to creativity, as well as to investigate the interaction between individual cultural values and contextual variables. Hence, the findings of this study may be useful to assist future research in this area.

**Keywords:** individual cultural values, contextual factors, employee's creativity in organizations.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo .....	36
Tabela 2 – Idades .....	37
Tabela 3 – Intervalos de Idades .....	37
Tabela 4 – Nível de Escolaridade .....	37
Tabela 5 – Tempo de Permanência na Empresa/Instituição de Trabalho .....	38
Tabela 6 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Dependente (Criatividade).....	50
Tabela 7 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Distância do Poder .....	51
Tabela 8 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Individualismo <i>versus</i> Coletivismo .....	52
Tabela 9 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade .....	52
Tabela 10 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Aversão à Incerteza .....	53
Tabela 11 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Orientação de Longo Prazo <i>versus</i> Orientação de Curto Prazo .....	54
Tabela 12 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Complexidade do Trabalho .....	55
Tabela 13 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Relacionamento Com os Supervisores .....	55
Tabela 14 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Relacionamento Com os Colegas .....	56
Tabela 15 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Recompensas.....	57
Tabela 16 – Resultados da Análise de Consistência Interna das Escalas .....	58
Tabela 17 – Médias das Variáveis .....	63
Tabela 18 – Matriz de Correlações das Variáveis .....	66
Tabela 19 – Resumo do Modelo de Regressão Linear.....	69
Tabela 20 – Teste <i>F</i> da ANOVA .....	69
Tabela 21 – Coeficientes de Regressão.....	69
Tabela 22 – Resumo do Modelo de Regressão Linear com as Interações da Variável Distância do Poder .....	73
Tabela 23 – Teste <i>F</i> da ANOVA com as Interações da Variável Distância do Poder....	73
Tabela 24 – Coeficientes de Regressão com as Interações da Variável Distância do Poder .....	73
Tabela 25 – Resumo do Modelo de Regressão Linear com as Interações da Variável Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade.....	74
Tabela 26 – Teste <i>F</i> da ANOVA com as Interações da Variável Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade .....	75



Tabela 27 – Coeficientes de Regressão com as Interações da Variável Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade .....	75
Tabela 28 – Resumo do Modelo de Regressão Linear com as Interações da Variável Orientação de Longo Prazo <i>versus</i> Orientação de Curto Prazo.....	76
Tabela 29 – Teste <i>F</i> da ANOVA com as Interações da Variável Orientação de Longo Prazo <i>versus</i> Orientação de Curto Prazo .....	76
Tabela 30 – Coeficientes de Regressão com as Interações da Variável Orientação de Longo Prazo <i>versus</i> Orientação de Curto Prazo .....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo dos Componentes da Criatividade de Amabile .....	8
Quadro 2 – Escala da Criatividade .....	40
Quadro 3 – Escala da Distância do Poder .....	41
Quadro 4 – Escala do Coletivismo .....	42
Quadro 5 – Escala da Masculinidade .....	43
Quadro 6 – Escala da Aversão à Incerteza .....	43
Quadro 7 – Escala da Orientação de Longo Prazo .....	44
Quadro 8 – Escala da Complexidade do Trabalho .....	45
Quadro 9 – Escala do Relacionamento Com os Supervisores.....	45
Quadro 10 – Escala do Relacionamento Com os Colegas .....	46
Quadro 11 – Escala das Recompensas .....	47
Quadro 12 – Constituição Final das Variáveis .....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	30
Figura 2 – <i>Scree Plot</i> da Análise Fatorial da Variável Dependente (Criatividade dos Funcionários nas Organizações) .....	51
Figura 3 – <i>Scree Plot</i> da Análise Fatorial da Variável Orientação de Longo Prazo <i>versus</i> Orientação de Curto Prazo .....	54
Figura 4 – Expressão Matemática do Coeficiente de Correlação Linear de Pearson ( <i>R</i> )	65

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contexto do Estudo .....	1
1.2. Objetivo do Trabalho.....	2
1.3. Estrutura do Trabalho .....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	5
2.1. Introdução .....	5
2.2. Criatividade.....	5
2.2.1. Conceito e Importância da Criatividade .....	5
2.2.2. Componentes da Criatividade .....	7
2.2.3. Antecedentes da Criatividade .....	9
2.2.3.1. Caraterísticas Pessoais: Valores Culturais Individuais .....	10
2.2.3.2. Fatores Contextuais .....	19
2.3. Interações Entre as Variáveis Pessoais e Contextuais.....	27
2.4. Conclusão .....	28
3. QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO .....	29
3.1. Introdução .....	29
3.2. Objetivo do Trabalho.....	29
3.3. Modelo de Investigação e Hipóteses .....	30
3.4. Metodologia de Investigação .....	34
3.4.1. Metodologia Quantitativa .....	34
3.4.2. Recolha de Dados e Caraterização da Amostra.....	35
3.4.3. Construção do Questionário.....	39
3.5. Constituição Final das Variáveis.....	48
3.6. Conclusão .....	64
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
4.1. Introdução .....	65
4.2. Análise de Correlação.....	65
4.3. Análise de Regressão.....	67
4.4. Discussão dos Resultados .....	78
4.5. Conclusão .....	81
5. CONCLUSÃO.....	82
5.1. Introdução .....	82
5.2. Contributos do Trabalho .....	82

5.3. Limitações do Trabalho e Direções para Futuros Trabalhos .....	82
6. LISTA DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
ANEXOS .....	94
ANEXO I – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....	95
ANEXO II – QUESTIONÁRIO .....	97

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contexto do Estudo

O atual ambiente económico, em virtude da globalização e do célere crescimento das tecnologias de informação, é caracterizado por consumidores cada vez mais exigentes e fornecedores cada vez mais preocupados em disponibilizar produtos e serviços de elevada qualidade, ao melhor preço possível e nas condições mais favoráveis para os clientes (Jung *et al.*, 2003).

Esta realidade de mercado tem vindo a pressionar as empresas a aumentar a sua eficiência e, fundamentalmente, a criatividade no desenvolvimento e melhoria dos seus produtos e serviços, o que, por sua vez, tem motivado esforços por parte de profissionais e académicos em identificar os fatores que podem estimular processos criativos nas organizações (Jung *et al.*, 2003).

Uma vez que a criatividade tem vindo a tornar-se um tema de crescente interesse por parte dos gestores de empresas, é necessária uma maior compreensão das dinâmicas entre os fatores pessoais e contextuais responsáveis pelo desempenho criativo no ambiente de trabalho (Tierney *et al.*, 1999).

A criatividade individual é a base do potencial criativo e inovador das organizações (Shalley, 1995), por esta razão, diversos autores defendem que aumentar o desempenho criativo dos funcionários é um passo importante para as organizações obterem vantagens competitivas (Oldham e Cummings, 1996).

De acordo com Shalley (1995) existem diversas teorias e abordagens empíricas relacionadas ao estudo da criatividade individual, as quais incluem a identificação das características de personalidade associadas ao comportamento criativo, a análise das condições ambientais, tanto sociais como contextuais, que afetam a criatividade, e a definição de um modelo de interação em que o comportamento criativo resulta de uma complexa interação entre o indivíduo e a situação (*person-situation interaction*).

Deste modo, para melhor se compreender a criatividade dos funcionários, é necessário determinar os fatores pessoais e contextuais que influenciam a criatividade individual, bem como, identificar e examinar as consequências da criatividade dos funcionários (Agnihotri *et al.*, 2014).

Woodman *et al.* (1993), acreditam que as ciências organizacionais podem beneficiar de investigações sistemáticas sobre o comportamento criativo em sistemas sociais complexos. Os autores defendem que a criatividade representa, tanto para os indivíduos como para as organizações, um aspeto dramático da mudança organizacional que pode fornecer a chave para compreender o fenómeno de mudança, e em última análise, a eficácia e sobrevivência organizacional.

Adicionalmente, a exploração da criatividade organizacional pode servir para ligar diferentes literaturas e tradições de investigação, mais especificamente, pesquisa comportamental sobre a criatividade individual e pesquisa organizacional sobre inovação (Woodman *et al.*, 1993).

Compreender a criatividade organizacional implica, portanto, compreender o processo criativo, o produto criativo, a pessoa criativa, a situação criativa e o modo como cada um destes componentes interagem entre si (Brown, 1989; Harrington, 1990).

## 1.2. Objetivo do Trabalho

O presente estudo tem como principal objetivo investigar os determinantes da criatividade dos funcionários nas organizações. Investigar os determinantes da criatividade é extremamente importante, uma vez que a criatividade é um requisito para que as organizações inovem e, deste modo, respondam de forma eficaz às condições dinâmicas do mercado (Shalley *et al.*, 2004).

Vários autores dedicaram-se ao estudo dos antecedentes da criatividade. Como resultado, estes podem ser resumidos em duas grandes dimensões: pessoais e contextuais (Shalley *et al.*, 2004).

Os valores culturais também já foram alvo de estudos conceptuais e empíricos, tendo resultado na definição de seis dimensões culturais (ver Hofstede, 1980, 1991). Contudo, a relação entre os valores culturais individuais e a criatividade encontra-se praticamente por explorar. Assim, importa pois investigar como é que estes valores culturais individuais influenciam a criatividade.

Adicionalmente, torna-se relevante estudar de que modo é que moderam o efeito das variáveis contextuais na criatividade, o que segue a “Teoria Interacionista” da literatura sobre criatividade (ver por exemplo: Amabile, 1987; Woodman e Schoenfeldt, 1989).

Deste modo, este estudo propõe-se a investigar os antecedentes da criatividade, em termos contextuais, e os valores culturais individuais, bem como de que forma é que estas variáveis interagem entre si para influenciar a criatividade, seguindo pois a teoria sobre “*person-environment fit*”.

Assim, o presente trabalho será original pois irá testar os efeitos interativos entre os valores culturais individuais e os fatores contextuais na criatividade.

### 1.3. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos.

No Capítulo 1 é apresentado o contexto do estudo, nomeadamente a criatividade dos funcionários nas organizações, bem como a sua importância para a inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Este capítulo destaca também o objetivo do trabalho, evidenciando a sua relevância, e apresenta a estrutura do mesmo.

O Capítulo 2 é dedicado à revisão da literatura. Este capítulo está dividido em duas grandes partes, sendo que na primeira parte procurou-se fazer uma análise sobre o conceito e a importância da criatividade, distinguindo-a de inovação, e elencar os seus componentes, partindo do Modelo dos Componentes da Criatividade de Amabile (Amabile, 1996). Na segunda parte, foram analisados os antecedentes da criatividade, os quais incluem os valores culturais individuais e os fatores contextuais, bem como as interações entre estes dois conjuntos de variáveis e o seu efeito na criatividade.

No Capítulo 3 é feita a apresentação do quadro conceptual da investigação, a qual inclui o objetivo do trabalho e as hipóteses de investigação, a descrição da metodologia utilizada evidenciando o método de recolha de dados escolhido e a caracterização da amostra selecionada. É ainda apresentado o conteúdo do questionário utilizado, destacando as questões efetuadas como meio de mensuração das variáveis em análise e os instrumentos adotados no tratamento dos dados para a constituição final das variáveis,



nomeadamente o alfa de Cronbach para analisar a consistência interna das escalas e a análise fatorial para analisar a dimensionalidade das escalas.

O Capítulo 4 foi reservado para a análise e discussão dos resultados, tendo como *inputs* os resultados da regressão linear, nomeadamente no que diz respeito à análise das interações entre as variáveis. Seguindo-se pela discussão dos resultados do estudo à luz da literatura.

Finalmente, no Capítulo 5 é feita a conclusão final do presente trabalho, evidenciando o seu contributo e as suas limitações e direções para futuros trabalhos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Introdução

Neste capítulo pretende-se, primeiramente, estudar o conceito e a importância da criatividade. Compreender a criatividade implica conhecer os seus componentes, os quais são o domínio do conhecimento, as competências criativas e a motivação. Mais adiante, é feita uma abordagem dos antecedentes da criatividade, os quais foram divididos em dois grandes grupos: o das características pessoais, no qual se incluem os valores culturais individuais; e o dos fatores contextuais que envolve as características do contexto de trabalho que são mais suscetíveis de afetar a criatividade dos funcionários. Finalmente, será estudada, à luz da literatura, a interação entre as variáveis individuais e contextuais e o seu efeito na criatividade dos funcionários nas organizações.

### 2.2. Criatividade

#### 2.2.1. Conceito e Importância da Criatividade

De acordo com Shalley *et al.* (2004: 934), diversos teóricos definem a criatividade como sendo o “desenvolvimento de ideias sobre produtos, práticas, serviços ou procedimentos que sejam novos e potencialmente úteis para as organizações” (ver por exemplo Amabile, 1996; Zhou e Shalley, 2003).

Segundo Tierney *et al.* (1999), é notável um consenso crescente entre a comunidade de investigadores no que se refere à adequada definição de criatividade em termos de resultado (Amabile, 1983), tais como ideias ou produtos (Amabile, 1988; Woodman *et al.*, 1993). Vejamos, por exemplo, que a definição de criatividade de Amabile, que diz que a criatividade é a “produção de ideias novas e úteis” (1988: 126), tem vindo a ser citada em modelos conceituais subsequentes (tais como, Woodman *et al.*, 1993; Ford, 1996) bem como utilizada em diversos estudos sobre criatividade (como por exemplo, Amabile *et al.*, 1996; Oldham e Cummings, 1996).

Consistente com a operacionalização utilizada nesses estudos, Tierney *et al.* (1999) adotaram a definição de criatividade de Amabile no seu estudo, como sendo prática, única e orientada para o resultado.

Não obstante, para que um produto ou ideia seja considerado criativo, não basta que seja diferente, também deve ser adequado ao objetivo em questão, correto, valioso, ou expressar algum significado (Amabile, 1996).

Segundo Heerwagen (2002), a investigação em criatividade organizacional tem aumentado drasticamente. De acordo com o autor, a criatividade não é apenas do interesse de investigadores científicos, pois tornou-se num tema atraente para a comunicação social popular, com artigos em jornais e revistas tais como *Psychology Today* (Gryskiewicz, 2000), *Fast Company* (Dahl, 2000), e em publicações orientadas para os negócios, tais como a *Harvard Business Review* (Hargadon e Sutton, 2000).

Heerwagen (2002) defende que esta intensificação do interesse pela criatividade organizacional resulta da natureza da ciência e dos negócios, sobretudo em áreas competitivas nas quais a pressão pela inovação e pela manutenção de vantagens competitivas se intensificou.

Ao longo de várias décadas, os investigadores de criatividade guiaram o seu trabalho em torno de um princípio, o de que a criatividade é o que pessoas criativas fazem, focando predominantemente nas diferenças individuais, ou seja, procurando saber como é que se caracterizam as pessoas criativas e em que medida é que elas diferem das outras pessoas. Apesar desta abordagem centrada no indivíduo ter gerado algumas descobertas importantes acerca da experiência, traços de personalidade, e estilos de trabalho das pessoas excecionalmente criativas, ela era simultaneamente limitada e restritiva, pois oferecia pouco aos profissionais interessados em ajudar as pessoas a tornarem-se mais criativas no seu trabalho e praticamente ignorou o papel do ambiente social na criatividade e inovação (Amabile, 1996).

Inversamente à abordagem tradicional, segundo Amabile (1996), a abordagem contemporânea à pesquisa de criatividade pressupõe que todos os seres humanos com capacidades normais são capazes de produzir um trabalho pelo menos moderadamente criativo em algum domínio, em algum momento, e que o ambiente social pode influenciar tanto o nível como a frequência do comportamento criativo. A criatividade resulta, portanto, na produção de ideias novas e úteis em qualquer área.

A capacidade de criar e lançar no mercado ideias criativas sob a forma de novos produtos, bem como os programas de marketing relacionados em resposta à evolução das

necessidades do mercado, são a chave para o sucesso de uma empresa (Im e Workman, 2004). Evidências consideráveis têm sugerido que a criatividade dos funcionários pode contribuir de forma substancial para a inovação, eficácia e sobrevivência das organizações (Nonaka, 1991; Amabile, 1996).

Os funcionários demonstram a sua criatividade no trabalho quando têm ideias novas e potencialmente úteis sobre produtos, serviços, práticas ou procedimentos organizacionais (Shalley e Gilson, 2004). A presença destas ideias criativas aumenta a probabilidade de outros funcionários aplicarem essas ideias no seu próprio trabalho, desenvolverem-nas posteriormente, e transferirem-nas para outros indivíduos na organização para seu próprio uso e desenvolvimento, e é o uso e desenvolvimento de ideias criativas que permite a uma organização ajustar-se às mudanças nas condições do mercado, responder às oportunidades, e conseqüentemente, adaptar-se, crescer e competir com outras organizações (Nonaka, 1991; Oldham, 2002).

No entanto, é importante referir que criatividade não é o mesmo que inovação.

A criatividade refere-se ao desenvolvimento de ideias novas e potencialmente úteis, embora os funcionários possam partilhar estas ideias com os outros, somente quando essas ideias são implementadas com êxito ao nível da organização é que elas podem ser consideradas como inovação, portanto, a criatividade pode ser melhor conceptualizada como sendo o primeiro passo necessário para uma subsequente inovação (Shalley *et al.*, 2004: 934).

Nesta ótica, a criatividade dos indivíduos e das equipas é uma condição necessária, mas por si só não é suficiente para a inovação. Uma inovação bem-sucedida depende também de outros fatores, e decorre não só de ideias criativas geradas dentro da organização como também de ideias originadas noutros locais, como nas transferências de tecnologia, por exemplo (Amabile, 1996).

### 2.2.2. Componentes da Criatividade

Amabile (1996) sugeriu um modelo dos componentes da criatividade, o qual inclui todos os fatores que contribuem para a criatividade – os fatores pessoais e as variáveis do ambiente de trabalho.

Este modelo é composto por três componentes principais da criatividade: o domínio do conhecimento, as competências criativas e a motivação, sendo cada um deles necessário à criatividade em qualquer domínio (Amabile, 1996).

Quadro 1 – Modelo dos Componentes da Criatividade de Amabile

Modelo dos Componentes da Criatividade de Amabile	
Domínio do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclui o conhecimento, as competências técnicas e o talento.</li> <li>▪ Depende das habilidades cognitivas inatas, das competências motoras e de percepção inatas e da educação formal e informal.</li> </ul>
Competências Criativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclui o estilo cognitivo apropriado, as heurísticas implícitas ou explícitas para a geração de novas ideias e o estilo de trabalho conducente.</li> <li>▪ Depende da formação, da experiência em geração de ideias e das características pessoais.</li> </ul>
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclui as atitudes em relação à tarefa e a percepção da própria motivação para a realização da tarefa.</li> <li>▪ Depende do nível inicial de motivação intrínseca em relação à tarefa, da presença ou ausência de restrições extrínsecas salientes no meio social e da capacidade individual de minimizar cognitivamente restrições extrínsecas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Conti *et al.* (1996: 386)

Segundo Conti *et al.* (1996), o domínio do conhecimento é a competência básica que leva a um desempenho competente num determinado domínio, tais como a escrita ou o desenho. Este componente inclui o conhecimento factual, as competências especiais e o talento. As competências criativas contribuem para o desempenho criativo em vários domínios e incluem o estilo cognitivo, o estilo de trabalho e as habilidades de pensamento divergentes. Finalmente, a motivação diz respeito às variáveis motivacionais que determinam a abordagem de um determinado indivíduo relativamente a uma dada tarefa.

Embora grande parte da investigação gerada a partir deste modelo tenha focado no componente da motivação e no modo como ele pode ser influenciado pelo contexto social, existem evidências de que os três componentes contribuem simultaneamente para o desempenho numa mesma tarefa (Conti *et al.*, 1996).

Este modelo, para além de prever que cada um dos componentes está positivamente relacionado com a criatividade, permite prever como é que se correlacionam as diferentes medidas de criatividade tomadas por um mesmo indivíduo (Conti *et al.*, 1996).

### 2.2.3. Antecedentes da Criatividade

No que se refere à investigação empírica sobre a criatividade existem três abordagens gerais (Im e Workman, 2004):

- 1) A primeira abordagem examina as características individuais, de grupo e organizacionais que determinam a criatividade refletida nos novos produtos (Sethi *et al.*, 2001), ou nos programas de marketing (Andrews e Smith, 1996). Andrews e Smith (1996) analisaram os determinantes da criatividade nos programas de marketing, tais como contributos individuais para a resolução de problemas, fatores motivacionais individuais, e fatores situacionais, enquanto Sethi *et al.* (2001), focaram nas características da equipa e nos fatores do contexto organizacional que influenciam a criatividade de novos produtos.
- 2) A segunda abordagem define a criatividade em termos de grau de novidade e examina-a como sendo um resultado do processo de aprendizagem organizacional (Moorman, 1995; Moorman e Miner, 1997).
- 3) A terceira abordagem descreve que a criatividade aumenta o desempenho organizacional ao nível da unidade estratégica de negócios (*Strategic Business Unit*) quando as avaliações destes fatores por parte dos clientes são usadas, mas não quando as avaliações dos fatores por parte dos gerentes são usadas (Deshpandé *et al.*, 1993).

A literatura já identificou muitos antecedentes da criatividade, os quais, podem ser compreendidos em duas grandes dimensões: características pessoais (aspetos internos dos indivíduos que podem afetar potencialmente a sua criatividade) e características contextuais (dimensões do ambiente de trabalho que são suscetíveis de influenciar a criatividade dos funcionários) (Shalley *et al.*, 2004). Neste sentido, a “criatividade é uma função das características pessoais dos funcionários, das características do contexto no qual

eles trabalham, e também da interação entre estas características” (Shalley *et al.*, 2004: 935).

De acordo com Shalley *et al.* (2004) cada uma das características contextuais afeta a criatividade mediante o seu efeito na motivação intrínseca dos funcionários em realizar uma tarefa de trabalho. A motivação intrínseca diz respeito ao grau de entusiasmo que um funcionário sente relativamente a uma atividade do seu trabalho que o leva a envolver-se na realização dessa atividade em prol da mesma (Utman, 1997). Os efeitos esperados das características contextuais na motivação intrínseca podem ser explicados através da “Teoria da Avaliação Cognitiva” (Deci, e Ryan, 1985).

Na ótica das características pessoais, o presente trabalho foca-se nos valores culturais individuais. Para o efeito considera a literatura desenvolvida por Hofstede (1980, 1991), que demonstrou que as culturas nacionais diferem de acordo com seis dimensões que medem o grau de integração dos indivíduos nos grupos, as diferenças entre os papéis sociais masculino e feminino, os modos de encarar a desigualdade, o grau de tolerância perante a incerteza, a orientação de longo prazo *versus* a orientação de curto prazo, e a indulgência *versus* a restrição. Contudo, a sexta dimensão (indulgência *versus* restrição), não foi considerada neste trabalho por não ter sido ainda adaptada à escala para avaliação ao nível do indivíduo.

Por fim, para melhor se compreender a criatividade é necessário considerar a interação entre as características pessoais e contextuais, a qual tem sido alvo de investigação empírica em diversos estudos (Choi, 2004).

#### 2.2.3.1. Características Pessoais: Valores Culturais Individuais

Grande parte da literatura existente sobre criatividade (ver por exemplo, Schaefer, 1969; Tierney e Famer, 2002) está relacionada com a investigação das características pessoais que afetam a criatividade dos indivíduos, dentre as quais se destacam a personalidade e o estilo cognitivo (Shalley *et al.*, 2004).

#### Personalidade

A personalidade pode ser definida como o conjunto de características e comportamentos únicos de um indivíduo que o permite ajustar-se ao ambiente em que se encontra. Assim, a personalidade desempenha um papel importante na compreensão do comportamento humano porque ajuda a prever a forma como os indivíduos reagem ao meio que os rodeia (Yesil e Sozbilir, 2013).

Segundo Guilford (1987), a personalidade é composta por padrões de traços únicos que diferenciam as pessoas umas das outras, os quais podem ser de origem biológica (hereditários) ou social (resultantes da interação com meio ambiente), ou ainda, da combinação de ambos.

Na sua análise, o autor demonstrou especial interesse pelos traços de personalidade que se manifestam no desempenho das pessoas, ou seja, traços comportamentais. Estes traços de personalidade manifestam-se através de um vasto leque de categorias, tais como aptidões (capacidades para aprender a executar determinada tarefa), interesses (vontade de envolvimento numa determinada atividade), atitudes (tendência para favorecer ou não um determinado objeto ou situação) e qualidades temperamentais (qualidades que descrevem o estado emocional geral) (Guilford, 1987).

No que se refere à influência da personalidade na criatividade, foram realizados diversos estudos a fim de determinar as características e atributos de personalidade das pessoas criativas. Barron e Harrington (1981), por exemplo, afirmam que características como intuição, autonomia, interesse pela complexidade ou autoconfiança, estão correlacionadas com a realização criativa em diversas áreas profissionais. Adicionalmente, certos atributos de personalidade, como por exemplo, a perseverança perante os obstáculos, a tolerância à ambiguidade e a autoeficácia são considerados importantes para a criatividade (Sternberg, 2012).

Como resultado dessa investigação, surgiram diversas ferramentas que permitem avaliar a personalidade criativa, dentre as quais se destacam as seguintes:

- 1) *Creative Personality Scale (CPS)*: desenvolvida por Gough (1979) esta escala fornece um índice do potencial criativo geral dos indivíduos, onde, aqueles que obtêm pontuações elevadas tendem a abordar problemas com interesses amplos, o que lhes permite reconhecer informações e opiniões diferentes (Barron e Harrington, 1981);



- 2) *Five Factor Model (FFM)*: este modelo dos cinco fatores da personalidade (também conhecido como *Big Five*: Feist, 1998; ou *NEO Personality Inventory*: Costa e McCrae, 1992) avalia cinco dimensões da personalidade, nomeadamente, o neuroticismo, a amabilidade, a conscienciosidade, a extroversão e a abertura à experiência, sendo esta última a que tem sido mais consistentemente relacionada à criatividade (Feist, 1998).

## Estilo Cognitivo

Estudos anteriores sugerem que o estilo cognitivo afeta diretamente a criatividade dos indivíduos (Woodman *et al.*, 1993; Amabile, 1996).

De acordo com Shalley *et al.* (2004), a abordagem para a compreensão e medição do estilo cognitivo que recebeu mais atenção por parte da literatura baseia-se na “Teoria de Adaptação-Inovação” de Kirton (1976, 1994), a qual defende que os indivíduos possuem uma orientação natural ou um meio preferencial de resolução criativa de problemas.

Neste sentido, Kirton (1976, 1994) propôs, especificamente, uma sequência bipolar de estilos cognitivos com adaptadores (indivíduos com estilo cognitivo adaptativo) e inovadores (indivíduos com estilo cognitivo inovador) posicionados em lados opostos (Shalley *et al.*, 2004). Os adaptadores tendem a atuar dentro de determinados paradigmas e procedimentos sem questionar a sua validade, enquanto os inovadores tendem a estar mais dispostos a correr o risco de violar o caminho acordado para se fazer as coisas, a fim de desenvolver soluções para problemas que são qualitativamente diferente das anteriores (Shalley *et al.*, 2004).

A fim de se examinar a relação entre o estilo cognitivo e a realização criativa, foram realizadas algumas investigações cujos resultados sugerem que os inovadores tendem a ser indivíduos mais criativos do que os adaptadores (Shalley *et al.*, 2004). Tierney *et al.* (1999), por exemplo, demonstraram que um estilo cognitivo inovador prediz dois indicadores de criatividade dos funcionários – classificações da supervisão e números de relatórios de pesquisa.

## Valores Culturais Individuais

De um modo geral, os valores culturais têm sido considerados ao nível dos grupos. Porém, há já algum tempo que se desenvolveu uma abordagem para estudar os valores culturais ao nível do indivíduo.

Ladhari *et al.* (2011), por exemplo, procuraram explorar de que forma a investigação em marketing transcultural poderia beneficiar com a introdução de valores pessoais (variáveis de nível micro), além de valores culturais típicos ou comparações entre países (comparações de nível macro), ao examinarem o modo como os consumidores em todo o mundo avaliam a qualidade dos serviços (efeitos dos valores culturais sobre os níveis de qualidade do serviço percebida).

Embora existam diversas discussões sobre quais as dimensões mais adequadas para conceptualizar e operacionalizar a cultura, as cinco primeiras dimensões de Hofstede (1980, 1991) são as mais utilizadas em estudos sobre marketing e gestão a nível global (Soares *et al.*, 2006). É por esta razão que no presente trabalho optou-se por analisar a abordagem à cultura desenvolvida por Hofstede (1980, 1991) para se concluir com alguns exemplos de como os valores culturais ao nível do indivíduo afetam os seus comportamentos.

No seu livro seminal intitulado “*Culture’s Consequences*” (1980), Hofstede considera os valores e a cultura peças fundamentais para descrever a programação mental, na medida em que os valores são atributos dos indivíduos e das coletividades e a cultura pressupõe uma coletividade (Hofstede, 1991).

Hofstede define um valor como sendo uma ampla tendência a preferir certos estados de coisas em relação a outros, e refere-se à cultura como sendo a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo de pessoas dos de outro. Neste sentido, a cultura inclui sistemas de valores, e os valores fazem parte da construção da cultura (Hofstede, 1991).

Donthu e Yoo (1998), no seu estudo sobre as influências culturais nas expectativas de qualidade de serviço, defendem que o conceito de cultura é amplo e multidimensional e que não existe um único índice de cultura da mesma forma que não existe um único índice de personalidade ou de estilo de vida.

Contudo, Hofstede (1980) identificou quatro dimensões universais de cultura que são, em grande medida, independentes umas das outras, baseadas no estudo “*Values Survey Module*” com 72,215 funcionários de 66 filiais diferentes da IBM Corporation (designado “*Hermes*” no livro), entre 1967 e 1973 (Donthu e Yoo, 1998). Estas quatro dimensões de Hofstede são a Distância ao Poder, a Aversão à Incerteza, o Individualismo *versus* Coletivismo e a Masculinidade *versus* Feminilidade, tendo, posteriormente (1991), acrescentado uma quinta dimensão, a Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo, ou Dinamismo Confuciano (*Confucian Dynamic*).

Não obstante o fato de, inicialmente, estas dimensões terem sido desenvolvidas a partir de um estudo envolvendo funcionários de uma só empresa, existem evidências de que são generalizáveis e representativas das diferenças entre culturas (Furrer *et al.*, 2000). Ao longo das últimas décadas, estas dimensões foram amplamente discutidas por Hofstede (1980, 1991), Bond *et al.* (1987) e, posteriormente, no contexto do marketing, em artigos de Nakata e Sivakumar (1996) e Donthu e Yoo (1998).

Embora estas dimensões culturais de Hofstede possam ser criticadas por diversas razões, especialmente no que se refere à validação interna das dimensões e ao método de construção das escalas, o estudo de Hofstede possui alguns atributos interessantes, nomeadamente o tamanho da amostra e a codificação de traços culturais ao longo de índices numéricos, e segundo Søndergaard (1994), é um dos estudos mais utilizados internacionalmente por investigadores de marketing e gestão (Furrer *et al.*, 2000).

Deste modo, considerou-se pertinente para o presente trabalho, abordar cada uma destas dimensões culturais de Hofstede, para melhor se compreender a importância dos valores culturais, enquanto características individuais, para explicar a criatividade dos funcionários nas organizações.

#### Distância do Poder

Hofstede (1991) define a distância do poder como sendo a medida do grau de aceitação de uma repartição desigual do poder por parte dos indivíduos com menor poder nas organizações. Esta dimensão cultural é, portanto, medida a partir dos sistemas de valores daqueles com menor poder. Geralmente, é a partir do comportamento dos líderes (indivíduos com maior poder), que se explica a repartição do poder, e não dos seguidores

(indivíduos com menor poder). Assim, importa compreender que para haver liderança é necessário existir uma situação de subordinação, pois, sem obediência não existe autoridade.

A distância do poder também reflete uma desigualdade humana geral em áreas como o prestígio, a riqueza, o poder e a lei. Segundo Hofstede (1980), as pessoas com grande distância do poder exibem uma grande dependência de centralização e formalização da autoridade e uma grande tolerância para com a falta de autonomia, o que fomenta as desigualdades no poder e riqueza, além disso, demonstram tolerância na aceitação da hierarquia de poder, controle rigoroso, comunicação vertical de cima para baixo, e até mesmo discriminação por idade, sexo, histórico familiar, escolaridade, raça e ocupação (Donthu e Yoo, 1998).

Analisando esta dimensão cultural no contexto de trabalho, verificam-se diversas diferenças entre sociedades de elevada distância do poder e sociedades de reduzida distância do poder.

Nas sociedades de elevada distância do poder, o sistema hierárquico reflete uma desigualdade existencial entre superiores e subordinados, sendo comum a centralização do poder num grupo restrito de indivíduos e, os sistemas de recompensas evidenciam grandes disparidades entre os funcionários de base e a gestão de topo. Nestas sociedades espera-se o cumprimento das ordens por parte dos subordinados, e estes, esperam que os superiores lhes digam o que fazer; para os subordinados o chefe ideal deve ser autocrata e benevolente; e os chefes gozam de privilégios e símbolos de estatuto, os quais são bem vistos pelos subordinados (Hofstede, 1991).

Por outro lado, nas sociedades de reduzida distância do poder, o sistema hierárquico pressupõe uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência, é comum haver descentralização do poder e os sistemas de recompensas apresentam diferenças reduzidas entre os funcionários de base e a gestão de topo. Os subordinados esperam ainda ser consultados mas aceitam que sejam os seus superiores a decidir em último recurso; para os subordinados o chefe ideal deve ser um democrata dotado, competente e acessível; e os privilégios e símbolos de estatuto da chefia são mal vistos pelos subordinados (Hofstede, 1991).

## Individualismo *versus* Coletivismo

O individualismo e o coletivismo são extremos opostos que constituem uma das quatro dimensões culturais identificadas por Hofstede (1980). As sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes e onde cada um procura ocupar-se de si mesmo e dos seus familiares mais próximos, são caracterizadas pelo individualismo. Contrariamente, as sociedades onde os indivíduos são integrados em grupos fortes e coesos desde o seu nascimento, os quais oferecem proteção em troca de lealdade, são caracterizadas pelo coletivismo (Hofstede, 1991).

As pessoas individualistas preferem agir como indivíduos do que como membros de grupos. Segundo Hofstede (1980), numa sociedade individualista, onde o autoconceito e a vontade própria ou liberdade prevalecem, as pessoas desenvolvem um grande senso de autonomia e realização pessoal, em oposição a um senso de coletivismo e importância de necessidades sociais e de segurança, enfatizando a especialização profissional, as recompensas individuais, o ambiente competitivo e a independência familiar individual e nuclear (Donthu e Yoo, 1998).

Em contexto de trabalho, as diferenças entre sociedades individualistas e sociedades coletivistas podem ser observadas de várias formas.

Segundo Hofstede (1991) numa sociedade individualista, a relação entre o empregador e o empregado traduz-se num contrato presumivelmente baseado em mútuos benefícios, enquanto numa sociedade coletivista, esta relação é percebida em termos morais como um vínculo familiar. Se por um lado, nas sociedades individualistas, o recrutamento e a promoção baseiam-se apenas nas competências e regras, por outro lado, nas sociedades coletivistas, é tido em conta o grupo de pertença. Enquanto nas sociedades individualistas é feita uma gestão de pessoas, nas sociedades coletivistas pratica-se a gestão de equipas. Finalmente, nas sociedades individualistas a tarefa prevalece relativamente à relação, mas nas sociedades coletivistas, acontece o oposto.

## Masculinidade *versus* Feminilidade

Em primeiro lugar, importa compreender que, neste contexto, os adjetivos “masculino” e “feminino” referem-se ao papel social, determinado pela cultura, os quais são empregues num sentido relativo e não absoluto.

Para Hofstede (1991) cada sociedade identifica muitos comportamentos como sendo os mais adequados a um sexo ou ao outro. As diferenças entre os comportamentos considerados “masculinos” e os comportamentos considerados “femininos”, quer nas sociedades tradicionais, quer nas modernas, tornam-se evidentes quando consideramos a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões.

Assim, segundo Hofstede (1991), consideram-se “masculinas” as sociedades nas quais os papéis são claramente diferentes (o homem deve ser forte, impor-se e manifestar interesse pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e demonstrar preocupação com a qualidade de vida), e sociedades “femininas” aquelas em que os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (não só as mulheres, como também os homens, devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

No que se refere ao local de trabalho, estamos perante uma sociedade masculina, quando os gestores devem ser decisivos e autoafirmativos, a equidade, a competição entre colegas e o desempenho são enfatizados e os conflitos resolvem-se através do confronto; inversamente, quando os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso, a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho são fortemente acentuadas e os conflitos são resolvidos mediante negociação e compromisso, estamos perante uma sociedade feminina (Hofstede, 1991).

#### Aversão à Incerteza

Enquanto seres humanos, todos os indivíduos têm de lidar com o facto de não saberem o que irá acontecer no futuro. A sensação de incerteza não é exclusivamente pessoal e também poder ser partilhada com outros membros da sociedade. Segundo Hofstede (1991), uma sensação de incerteza extrema resulta numa ansiedade intolerável, por isso, cada sociedade desenvolveu mecanismos para aliviar essa ansiedade, através da tecnologia, das leis ou da religião.

O grau de aversão à incerteza mede o grau de inquietude dos indivíduos perante situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento pode exprimir-se pelo *stress* e pela necessidade de previsibilidade (Hofstede, 1991).

Analisando esta dimensão no contexto de trabalho, verifica-se que, nas sociedades com elevada aversão à incerteza os indivíduos sentem uma necessidade emocional de regras (mesmo que sejam ineficazes), o tempo é muito valioso, existe uma necessidade emocional de se estar constantemente ocupado e trabalhar arduamente, a precisão e a pontualidade surgem com naturalidade, existe resistência à inovação e os indivíduos são motivados pela necessidade de segurança, estima ou pertença. Inversamente, nas sociedades com reduzida aversão à incerteza, deve existir o menor número possível de regras, o tempo é tido apenas como um marco de referência, só se trabalha demasiado quando necessário, a precisão e a pontualidade devem ser aprendidas, existe tolerância face a ideias e comportamentos desviantes e os indivíduos sentem-se motivados pela necessidade de realização, estima e pertença (Hofstede, 1991).

#### Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo

A Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo refere-se à forma como as sociedades exibem perspetivas orientadas para o futuro ou para o passado e o presente, opondo uma orientação de longo prazo na vida, face a uma orientação de curto prazo (Hofstede, 1991).

Esta quinta dimensão é também designada por “Dinamismo Confuciano” (*Dynamic Confucian*) em referência aos ensinamentos de Confúcio (pensador chinês do ano 500 a.c.) que consistem em lições de ética sem conteúdo religioso, uma vez que o Confucionismo não se tratava de uma religião, mas sim de um conjunto de normas práticas para a vida quotidiana que Confúcio retirou da história chinesa (Hofstede, 1991).

Segundo Hofstede (1991) esta nova dimensão é composta pelos seguintes valores: perseverança, respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais, austeridade e sentido da vergonha no polo referente à orientação de longo prazo; e solidez e estabilidade pessoais, dignidade, respeito pela tradição e reciprocidade de favores, oferendas e gentileza no polo relacionado à orientação de curto prazo. De acordo com o autor, o abandono da orientação de curto prazo a favor de uma orientação de longo prazo

parece mais desejável, quer do ponto de vista do crescimento económico quer pela necessidade de sobrevivência num mundo com uma população em expansão e recursos cada vez mais limitados.

Analisando as principais diferenças entre sociedades com orientação de longo prazo e sociedades com orientação de curto prazo, Hofstede (1991) constatou que as sociedades orientadas para o curto prazo exibem respeito pelas tradições e pelas obrigações sociais e de estatuto independentemente do seu custo, exibem uma pressão social para se ser superior aos outros mesmo que isso implique gastos excessivos, reduzida taxa de poupança, expectativas de resultados imediatos e preocupação em possuir a Verdade, enquanto as sociedades orientadas para o longo prazo manifestam uma adaptação das tradições ao contexto moderno, respeito pelas obrigações sociais dentro de certos limites, austeridade e economia de recursos, elevada taxa de poupança, perseverança face a resultados tardios e preocupação com o respeito pelas exigências da Virtude.

#### 2.2.3.2.Fatores Contextuais

Apesar de a busca por características pessoais preditivas do desempenho criativo dos indivíduos ter dominado o estudo da criatividade ao longo de várias décadas, desde há alguns anos que se tem vindo a analisar os efeitos dos fatores contextuais (tais como objetivos e prazos temporais, avaliações de desempenho, etc.) na realização criativa dos indivíduos (Oldham e Cummings, 1996).

De acordo com Oldham e Cummings (1996: 609), “grande parte dessa investigação tem sido conduzida em laboratórios comportamentais seguindo a teoria de motivação intrínseca”. Teoria essa que, segundo Amabile (1988), indica que o contexto no qual um indivíduo desempenha as suas funções tem influência na sua motivação intrínseca, o que por sua vez, afeta a realização criativa.

Deci e Ryan (1985), na sua apresentação da teoria da motivação intrínseca, baseada no trabalho de White (1959), o qual argumenta que os seres humanos têm uma necessidade inata de desenvolver competências através da interação efetiva com o meio ambiente, uma motivação que ele designou de "*effectance*", acrescentaram a necessidade



de autonomia (autodeterminação) ao desejo de competência para descrever a motivação intrínseca (Utman, 1997). Os mesmos argumentam que, quando intrinsecamente motivados, os indivíduos tendem a expandir as suas competências e obter prazer a partir desse desafio.

Para além de criar interesse na tarefa em mãos e apreciação do processo de envolvimento na tarefa, Deci e Ryan (1985) também acreditam que a motivação intrínseca origina uma maior criatividade, flexibilidade na resposta, e espontaneidade (Utman, 1997).

Deci e Ryan (1985) procuraram ainda comparar a motivação intrínseca com a motivação extrínseca, na qual se supõe que os indivíduos são motivados por objetivos, recompensas e avaliações que são externos à própria tarefa. Ou seja, quando motivados extrinsecamente, os indivíduos não trabalham com mestria e desenvolvimento de habilidades, ao invés, sentem-se compelidos a agir por forças externas. Tal estado levaria ao aumento da sensação de pressão e a um comportamento menos criativo, flexível e espontâneo e prejudicaria qualquer motivação intrínseca, que de outro modo, existiria (Utman, 1997).

Assim, de acordo com Utman (1997), a motivação intrínseca ou de aprendizagem conduz a uma resposta criativa flexível que permite focar na tarefa em mãos e consequentemente ter um melhor desempenho, pelo menos em certos tipos de tarefas, enquanto um estado de motivação mais extrínseco origina sensações de pressão, distração, e deterioração do desempenho.

Embora a teoria da motivação intrínseca tenha focado sobretudo na experiência da apreciação e persistência engendrada pelo estado de motivação intrínseca, existem evidências na literatura de que o desempenho na execução de algumas tarefas é melhor sob condições de motivação intrínseca do que sob condições de motivação extrínseca (Utman, 1997).

Dentre os inúmeros fatores contextuais que podem influenciar a criatividade dos funcionários nas organizações, o presente trabalho procurou abordar aqueles que são mais amplamente explorados pelos investigadores da criatividade, os quais serão analisados de seguida.

## Complexidade do Trabalho

Segundo Oldham e Cummings (1996) há muito que a complexidade do trabalho tem sido considerada um fator importante para a motivação intrínseca e o desempenho criativo dos funcionários. Hatcher *et al.* (1989), por exemplo, defendem que quanto maior for a complexidade percebida de um determinado trabalho, maior será a probabilidade de os funcionários fornecerem sugestões inovadoras para a sua execução.

Trabalhos complexos geralmente apresentam características que conduzem à criatividade, tais como multidisciplinaridade, existência de desafios, elevada autonomia, ausência de rotina, pouca especificidade, etc. Por isso, é esperado que os indivíduos que tenham trabalhos complexos sejam mais eficientes em termos de realização criativa, comparativamente a indivíduos cujo trabalho é relativamente mais simples e de rotina (Tierney e Farmer, 2002).

Neste sentido, trabalhos complexos e desafiantes tendem a contribuir para altos níveis de motivação e criatividade, na medida em que estimulam os indivíduos a focarem em várias tarefas ao mesmo tempo, tornando-os mais entusiasmados com as suas atividades de trabalho e interessados em completá-las na ausência de controlos e constrangimentos externos (Oldham e Cummings, 1996). Deste modo, é expectável que o nível de interesse e entusiasmo resultante da complexidade de um determinado trabalho fomente realizações criativas nas organizações.

Adicionalmente, Wang e Netmeyer (2004) sugerem que as pessoas precisam de ser competentes e eficazes para se sentirem bem com si mesmas, e que, por essa razão, os empregos que exigem várias competências e propiciam um desempenho mais criativo são mais suscetíveis de motivar os funcionários, aumentando de forma inerente a satisfação intrínseca dos mesmos.

## Relacionamento Com os Supervisores

O relacionamento com os supervisores é também considerado um fator contextual determinante para a criatividade dos funcionários (ver por exemplo: Zhang e Bartol, 2010; Wang *et al.*, 2010).

Quando os supervisores apoiam os seus subordinados, estes sentem-se encorajados a apresentar novas soluções para resolver problemas anteriormente identificados, o que tende a aumentar a criatividade (Amabile *et al.*, 1996). Por outro lado, quando os supervisores são controladores, os funcionários sentem-se inibidos a partilhar as suas ideias e sugestões, o que tende a diminuir a motivação intrínseca e consequentemente, a criatividade (Shalley e Gilson, 2004).

Neste sentido, vários estudos demonstraram uma relação positiva entre o apoio dos supervisores e a criatividade dos funcionários (ver por exemplo: Oldham e Cummings, 1996; Frese *et al.*, 1999; Tierney *et al.*, 1999), bem como, uma relação negativa entre a supervisão controladora e a criatividade dos funcionários (ver por exemplo: George e Zhou, 2001; Tierney e Farmer, 2002, 2004; Amabile *et al.*, 2004).

Assim, de acordo com Shalley e Gilson (2004), para que a criatividade ocorra dentro das organizações, é necessário que os supervisores a promovam e apoiem, uma vez que são eles que estão melhor informados acerca dos resultados do trabalho dos funcionários que devem ser criativos e têm uma influência considerável sobre o contexto em que a criatividade pode ocorrer (Zhang e Bartol, 2010).

Deci *et al.* (1989), consideram líderes prestativos e compreensivos aqueles que demonstram estar preocupados com os sentimentos dos seus funcionários, fornecem-lhes informações acerca do seu trabalho sem fazer juízos de valor e encorajam-nos a expressar as suas próprias preocupações. Inversamente, os líderes controladores são aqueles que monitorizam de perto o comportamento dos seus funcionários, tomam decisões sem que estes tenham conhecimento e exigem o cumprimento de orientações e regras rígidas (Shalley *et al.*, 2004).

### Relacionamento Com os Colegas

À semelhança do apoio da liderança, também é expectável que o apoio dos colegas aumente a motivação intrínseca dos funcionários, e consequentemente a sua criatividade. Isto significa que os funcionários tendem a apresentar altos níveis de criatividade quando os seus colegas de trabalho se mostram afetuosos e prestativos, o que não é esperado que ocorra quando os colegas de trabalho são competitivos e não prestam apoio. (Shalley *et al.*, 2004).

Na literatura existente sobre os efeitos do trabalho em equipa na criatividade individual, existem diversos estudos que corroboram esta afirmação. Amabile *et al.* (1996), por exemplo, verificaram que os indivíduos inseridos em equipas de trabalho tendem a ser mais criativos quando os seus colegas encorajam e apoiam as suas ideias. Adicionalmente, Zhou e George (2001) demonstraram relações significativas e positivas entre a criatividade dos funcionários e o apoio e *feedback* dos seus colegas de trabalho.

Por outro lado, alguns estudos fracassaram ao tentar suportar estes argumentos. Shalley e Oldham (1997), por exemplo, apresentaram evidências de que os indivíduos que competem com os seus colegas de trabalho geram ideias altamente criativas ao contrário daqueles que não trabalham em clima de competição. George e Zhou (2001) também descobriram relações não significativas entre a criatividade dos funcionários e a medida na qual os colegas de trabalho fornecem críticas construtivas.

Contudo, estas abordagens tendem a revelar que o relacionamento com os colegas de trabalho é sem dúvida um fator que influencia a criatividade individual dos funcionários nas organizações. Isto porque, ao trabalharem em equipa, os funcionários estão expostos a um vasto conjunto de perspetivas, competências e informações que podem utilizar para gerar novas ideias e formar novas e diferentes opiniões acerca do seu método de trabalho (Gilson *et al.*, 2005).

Neste sentido, as interações com outros colegas de trabalho tendem a aumentar o potencial criativo dos funcionários, especialmente se estes estiverem inseridos em equipas de trabalho criativas, nas quais os membros encorajam-se uns aos outros a envolverem-se nas atividades e processos criativos (Gilson *et al.*, 2005).

## Recompensas

A atribuição de recompensas é um método comumente utilizado nas organizações para estimular o desempenho criativo dos funcionários, sendo que, na maioria dos casos, essas recompensas são de natureza financeira (Eisenberger e Rhoades, 2001).

No entanto, apesar de alguns autores sugerirem que as recompensas aumentam a motivação intrínseca, e conseqüentemente, a criatividade (ver por exemplo: Eisenberger e Shanock, 2003), outros acreditam que a expectativa gerada em relação às recompensas

poderá ter efeitos prejudiciais na motivação e no desempenho dos indivíduos (ver por exemplo: Deci *et al.*, 1999).

Kohn (1993), por exemplo, vai mais além e argumenta que não se pode simplesmente subornar as pessoas para que elas sejam criativas, e que as organizações devem parar de utilizar as recompensas como forma de estimular a criatividade (Eisenberger e Rhoades, 2001).

Segundo Deci e Ryan (2000), a maioria dos estudos realizados acerca do efeito das recompensas na criatividade dos indivíduos baseia-se na motivação intrínseca. Isto porque, os indivíduos intrinsecamente motivados tendem a envolver-se nas tarefas que têm em mãos por iniciativa própria e desempenham as suas funções de forma espontânea, demonstrando interesse, satisfação, alegria e entusiasmo pelo trabalho realizado (Selart *et al.*, 2008).

Por outro lado, se os indivíduos estiverem à espera de receber algo em troca do seu desempenho criativo, a sua motivação é suscetível de ser influenciada pelas recompensas e o seu envolvimento nas atividades de trabalho deixa de ser espontâneo e passa a ser controlado pela expectativa de uma possível atribuição de recompensas (Lepper *et al.*, 1999).

## Avaliação

Os efeitos da avaliação externa esperada na motivação intrínseca e no desempenho criativo dos indivíduos têm sido alvo de estudos por parte de diversos investigadores (ver por exemplo: Shalley, 1995; Zhou, 1998; Shalley e Perry-Smith, 2001; Zhou e Oldham, 2001; Zhou e Shalley, 2003; Shalley *et al.*, 2004; Yuan e Zhou, 2008).

No entanto, existem inconsistências nos resultados destes estudos. Alguns autores sugerem que a avaliação externa esperada pode ter efeitos disfuncionais na motivação intrínseca e, conseqüentemente, na criatividade. Por outro lado, alguns estudos revelaram que a avaliação externa esperada pode afetar positivamente a motivação intrínseca e a criatividade (Yuan e Zhou, 2008).

Embora a maioria destes estudos tenha focado essencialmente nos efeitos de uma avaliação de julgamento, ou seja, uma avaliação que é feita de forma crítica, um pequeno

conjunto de estudos procurou analisar os efeitos de uma avaliação de desenvolvimento, isto é, uma avaliação que visa facilitar o desenvolvimento das competências de um indivíduo (Shalley *et al.*, 2004).

Seguindo a teoria da motivação intrínseca, os indivíduos tendem a considerar as avaliações de julgamento como sendo controladoras, o que leva-os a concentrar as suas atenções na avaliação ao invés de se concentrarem nas suas atividades de trabalho. Inversamente, aqueles que experimentam uma avaliação de desenvolvimento consideram-na uma avaliação de apoio e informativa, e desse modo, acabam por demonstrar níveis de criatividade superiores (Shalley *et al.*, 2004).

Adicionalmente, estudos focados nos efeitos da avaliação de desenvolvimento habitualmente produzem resultados que evidenciam o seu efeito positivo na criatividade (ver por exemplo: Shalley, 1995; Zhou e Oldham, 2001).

Shalley e Perry-Smith (2001), por exemplo, demonstraram que a criatividade dos indivíduos que antecipam uma avaliação de julgamento era significativamente mais baixa do que a daqueles que esperam uma avaliação de desenvolvimento. Zhou (1998) também deu o seu contributo ao demonstrar que o *feedback* avaliativo dado numa tarefa preliminar que tenha sido entregue de forma informacional dá origem a uma criatividade superior numa tarefa seguinte, ao contrário do *feedback* dado de forma controladora numa tarefa inicial.

## Ambiente Organizacional

Na literatura existente sobre criatividade, alguns autores identificaram o ambiente organizacional como sendo um fator potencialmente influenciador da realização criativa nas organizações (ver por exemplo: Isaksen *et al.*, 1999; Shalley *et al.*, 2000).

Segundo a definição de Ekvall (1991), o ambiente organizacional é o resultado de “observações e repetições de padrões de comportamento, atitudes e emoções que caracterizam a vida nas organizações”, o qual pode ser influenciado por diversos fatores inerentes à organização, tais como, o ambiente externo, os recursos disponíveis, o posicionamento estratégico, a estrutura hierárquica, os estilos de liderança, a cultura organizacional, entre outros (Isaksen *et al.*, 1999: 666).

Neste sentido, o ambiente organizacional reflete o modo como os princípios e valores compartilhados numa organização são expressos através do comportamento dos funcionários, transmitindo dessa forma, o grau de apoio à criatividade e inovação por parte de uma organização. Quanto mais orientado para à criatividade for o ambiente organizacional, maior é a probabilidade de os funcionários serem criativos e sentirem-se ligados à organização (Rasulzada e Dackert, 2009).

Não obstante, embora o ambiente organizacional seja um atributo de toda uma organização, a forma como os funcionários o percebem no seu local de trabalho influencia a motivação e a criatividade dos mesmos, por isso, Ekvall (1983) considerou que o ambiente organizacional ideal para que ocorra criatividade é aquele que promove a geração, consideração e utilização de novos produtos, serviços e procedimentos, e que apoia o desenvolvimento, assimilação e adoção de abordagens e conceitos novos e diferentes (Kwaśniewska e Necka, 2004).

### Objetivos e Prazos Temporais

A existência de objetivos incomensuráveis e prazos temporais apertados tem sido frequentemente citada como um possível constrangimento à criatividade (ver por exemplo: Shalley, 1991; Amabile, 1996; Andrews e Smith, 1996).

No entanto, apesar de grande parte da literatura existente sobre os objetivos e prazos temporais e a criatividade sugerir uma relação negativa entre estas variáveis, Amabile *et al.*, (2002), verificaram que eram poucos os estudos que analisavam os efeitos diretos destas características de trabalho na criatividade.

Por esta razão, os autores procuraram apresentar a primeira demonstração empírica de uma relação negativa entre a pressão temporal e o processo cognitivo criativo, que se presume estar subjacente à realização criativa. Como resultado, verificaram que apesar de a pressão temporal levar os indivíduos a trabalhar mais afincadamente, aparentemente, também faz com que eles sejam menos suscetíveis de alocar os seus recursos cognitivos ao pensamento criativo (Amabile *et al.*, 2002).

## Disponibilidade de Recursos

A disponibilidade de recursos é também considerada uma variável importante para fomentar a criatividade dos funcionários, uma vez que a realização criativa requer tempo, acesso à informação e ferramentas de trabalho (Amabile *et al.*, 1996).

Neste sentido, os funcionários estão mais propensos a gerar novas ideias quando têm ao seu dispor os recursos adequados à execução das suas tarefas (Chen *et al.*, 2011). Esses recursos podem ser de carácter financeiro, humano e material, tais como remuneração e subsídios, formação técnica, instalações e equipamentos, entre outros.

Além de contribuir para a criação de um ambiente mais favorável à geração de novas ideias, a disponibilidade de recursos transmite aos funcionários a ideia de que a organização para a qual trabalham valoriza a criatividade e inovação (Rasulzada e Dackert, 2009).

### 2.3. Interações Entre as Variáveis Pessoais e Contextuais

Partindo do princípio de que o comportamento criativo resulta de uma complexa interação entre o indivíduo e a situação (*person-situation interaction*), diversos autores já haviam sugerido que os fatores pessoais e contextuais interagem entre si de modo a afetar a criatividade (Woodman *et al.*, 1993).

Oldham e Cummings (1996), por exemplo, procuraram examinar diretamente os efeitos conjuntos da personalidade com a complexidade do trabalho, a supervisão de apoio e a supervisão controladora no desempenho criativo dos funcionários. Adicionalmente, Tierney *et al.* (1999), analisaram a interação entre o estilo cognitivo dos funcionários e o relacionamento destes com os seus supervisores, tendo os autores demonstrando que o estilo cognitivo tem um efeito moderador significativo.

Para além de serem consistentes com a “Teoria Interacionista” da literatura sobre criatividade, os resultados destes estudos sugerem que a personalidade e o estilo cognitivo dos funcionários influenciam o modo como estes respondem aos fatores contextuais (Shalley *et al.*, 2004).



Porém, o efeito da interação entre os valores culturais individuais e os fatores contextuais na criatividade, ainda está virtualmente por explorar.

Por último nota-se que para além dos fatores contextuais mencionados anteriormente, existem outros que são passíveis de afetar a criatividade dos funcionários nas organizações mas que foram pouco explorados na literatura existente sobre esta matéria.

#### 2.4. Conclusão

Neste capítulo procedeu-se a uma revisão da literatura, a qual serviu para apresentar e discutir alguns conceitos essenciais à elaboração do presente trabalho. Numa primeira parte, procurou-se compreender o conceito e importância da criatividade e distingui-la do conceito de inovação. Seguidamente, procedeu-se à abordagem de diversos conceitos que dão suporte às componentes da criatividade, nomeadamente o domínio do conhecimento, as competências criativas e a motivação. Foram também analisados os antecedentes da criatividade, ao nível individual e contextual. Finalmente, considerou-se a interação entre fatores individuais e contextuais.

### 3. QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

#### 3.1. Introdução

No presente capítulo apresenta-se o objetivo do trabalho, o modelo de investigação proposto e as hipóteses a testar para o efeito. Também se descreve o método utilizado para a recolha de dados, a caracterização da amostra de acordo com o perfil dos respondentes e a respetiva taxa de resposta, bem como, a construção do questionário e a caracterização das variáveis utilizadas. Finalmente, é apresentada a constituição final das variáveis após aperfeiçoamento e o respetivo quadro de consistência interna que avalia a fiabilidade das mesmas.

#### 3.2. Objetivo do Trabalho

O presente trabalho tem como objetivo investigar se as variáveis internas do indivíduo, identificadas como valores culturais individuais, e as variáveis externas ao indivíduo, identificadas como fatores contextuais, influenciam diretamente a criatividade, bem como investigar se a interação entre estes dois conjuntos de variáveis tem efeitos sobre a criatividade dos funcionários nas organizações.

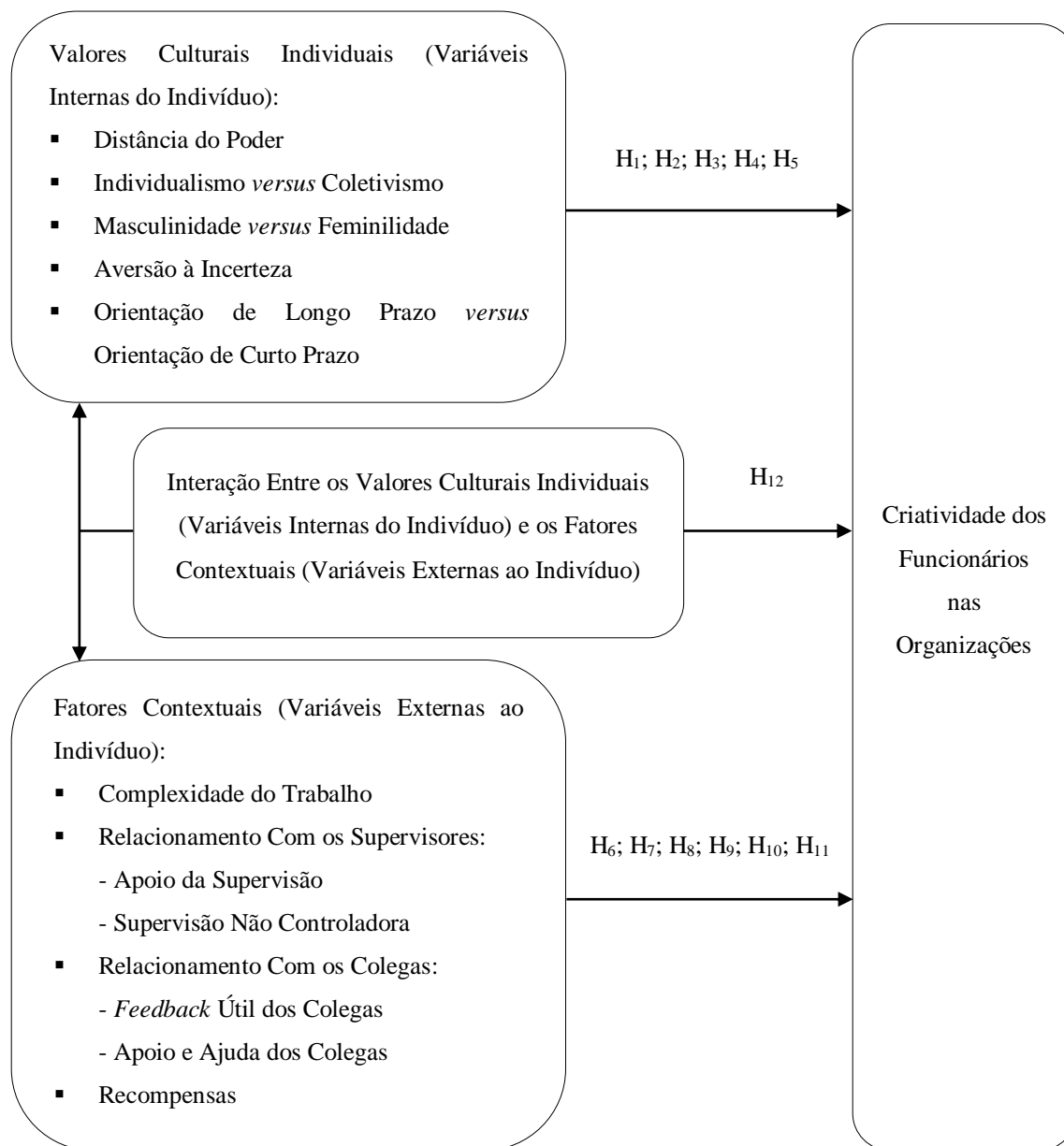
Para o efeito, foram investigadas cinco dimensões dos valores culturais individuais, segundo Hofstede (1980, 1991): Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade, Aversão à Incerteza e Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo. Foram igualmente investigados seis fatores contextuais considerados fundamentais para a realização criativa nas organizações, nomeadamente: Complexidade do Trabalho, Apoio da Supervisão, Supervisão Não Controladora, *Feedback* Útil dos Colegas, Apoio e Ajuda dos Colegas, e Recompensas.

Adicionalmente, procurou-se investigar de que forma é que estas variáveis interagem entre si e qual é o impacto dessa interação na criatividade seguindo a teoria de “*person-environment fit*”, a qual explica que a realização criativa resulta da interação entre o indivíduo e o ambiente em que este se encontra.

### 3.3. Modelo de Investigação e Hipóteses

Na figura seguinte apresenta-se o modelo de investigação proposto que inclui as variáveis referentes à problemática a investigar e as relações estabelecidas entre estas.

Figura 1 – Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria com base na literatura estudada.

Como se pode verificar na figura anterior, este modelo propõe a criatividade dos funcionários nas organizações como sendo a variável dependente, e os valores culturais individuais e os fatores contextuais como variáveis independentes, as quais exercem um efeito positivo ou negativo na variável dependente. Adicionalmente, sugere-se que os

valores culturais individuais interagem com os fatores contextuais para influenciar a criatividade dos funcionários nas organizações.

Atendendo ao objetivo do presente estudo, o modelo de investigação proposto comporta um conjunto de hipóteses formuladas com base na literatura existente sobre esta matéria, as quais serão testadas mais adiante.

Hofstede (1991:27) define a distância do poder como sendo o grau com que os membros menos poderosos de instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual (Donthu e Yoo, 1998). Deste modo, podemos supor que, quanto maior for a distância ao poder menor será a realização criativa dos funcionários, pois a distância ao poder está associada a um “divórcio” entre as partes, à existência de formalismo nas relações, a qual tende a mitigar a entreatada entre as pessoas. Portanto, a primeira hipótese estabelece-se da seguinte forma:

H<sub>1</sub>: a distância do poder tem um efeito negativo na criatividade dos funcionários nas organizações.

Segundo Hofstede (1991:51) o individualismo diz respeito às sociedades em que os laços entre os indivíduos estão soltos, ou seja, todas as pessoas só querem cuidar de si mesmas e dos seus familiares diretos, enquanto o coletivismo refere-se às sociedades nas quais as pessoas são fortemente integradas em grupos coesos desde o seu nascimento e ao longo das suas vidas vão protegendo-os em troca de uma lealdade inquestionável (Donthu e Yoo, 1998). Neste sentido, o coletivismo tende a levar as pessoas a refrearem-se de apresentar novas ideias, pois tal pode colocar em causa a harmonia do grupo. Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

H<sub>2</sub>: o individualismo tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

De acordo com Hofstede (1980: 277), a masculinidade e a feminilidade representam o padrão do papel sexual dominante na grande maioria das sociedades tradicionais e modernas (Donthu e Yoo, 1998). A feminilidade está associada ao consenso, à negociação, ao compromisso, o que tende a limitar a criatividade. A masculinidade associa-se à afirmação, à competição, o que deverá estimular a criatividade (Hofstede, 1991). Deste modo, estimou-se o seguinte:

H<sub>3</sub>: a masculinidade tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

Hofstede (1991: 113) define a aversão à incerteza como sendo o grau com que os membros de uma determinada cultura se sentem ameaçados por situações incertas ou desconhecidas (Donthu e Yoo, 1998). Neste sentido, quanto maior for a aversão à incerteza pior será o seu efeito na criatividade:

H<sub>4</sub>: a aversão à incerteza tem um efeito negativo na criatividade dos funcionários nas organizações.

Segundo Hofstede (1991: 165), a orientação de curto prazo está associada ao respeito pelas tradições enquanto a orientação de longo prazo é caracterizada por valores tais como perseverança e poupança, entre outras (Donthu e Yoo, 1998). Assim, é esperado que:

H<sub>5</sub>: a orientação de longo prazo tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

A estrutura de trabalho já foi considerada um contributo importante para a criatividade dos funcionários (West e Farr, 1990). Quando os indivíduos trabalham em empregos complexos (com elevados níveis de autonomia, *feedback*, relevância, identidade e variedade) (Hackman e Oldham, 1980) estão mais propensos a experimentar altos níveis de motivação intrínseca e de responder a essa motivação mediante o desenvolvimento de novas ideias. Mais especificamente, trabalhos complexos devem aumentar o entusiasmo dos indivíduos acerca das suas atividades e o interesse dos mesmos em completar tais atividades, o que por sua vez deverá estimular a criatividade (Shalley *et al.*, 2004). Neste sentido, estima-se a seguinte hipótese:

H<sub>6</sub>: a complexidade do trabalho tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

Segundo Shalley *et al.* (2004), diversos estudos examinaram as relações entre o estilo de liderança dos supervisores e a criatividade dos funcionários. Seguindo a abordagem da motivação intrínseca, um estilo de supervisão de apoio é mais suscetível de aumentar a motivação intrínseca; enquanto um estilo de supervisão controladora é mais propenso a diminuir a motivação intrínseca e a criatividade (Deci e Ryan, 1985). Oldham e Cummings (1996: 611) definem o apoio da supervisão como sendo a demonstração de

preocupação com os sentimentos e necessidades dos funcionários por parte dos supervisores, na qual estes fornecem informações, respostas positivas e apoio aos funcionários de modo a facilitar o desenvolvimento das suas competências. A supervisão não controladora é definida como sendo um estilo de supervisão que procura envolver o funcionário na tomada de decisões, em que o supervisor não está sempre a controlar o trabalho do funcionário e, ao invés, permite-o trabalhar de forma autónoma (Oldham e Cummings, 1996: 611), Deste modo, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H<sub>7</sub>: o apoio da supervisão tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

H<sub>8</sub>: a supervisão não controladora tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

Vários autores defendem que os funcionários tendem a demonstrar elevados níveis de criatividade quando os seus colegas são encorajadores e afetuosos, uma vez que tal comportamento aumenta a motivação intrínseca (ver por exemplo: Shalley *et al.*, 2004). Zhou e George (2001:685) definem o *feedback* útil dos colegas como sendo a informação de apoio ou valiosa fornecida pelos colegas de trabalho que permite a um funcionário melhorar o seu trabalho. Adicionalmente, o apoio e ajuda dos colegas é definido como sendo a assistência dada a um funcionário na execução do seu trabalho por parte dos colegas através da partilha de conhecimentos e experiências ou através da prestação de apoio e encorajamento (Zhou e George, 2001: 685). Assim, é esperado que:

H<sub>9</sub>: o *feedback* útil dos colegas tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

H<sub>10</sub>: o apoio e ajuda dos colegas tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

Os efeitos das recompensas na criatividade dos indivíduos têm recebido muita atenção por parte de diversos autores (ver por exemplo: Eisenberger, 1992; Amabile, 1996). Porém, apesar de alguns autores argumentarem que as recompensas servem para controlar o comportamento dos indivíduos e, desse modo, provocam uma diminuição na motivação e na criatividade dos mesmos (ver por exemplo: Amabile, 1996), outros autores afirmam que as recompensas aumentam a criatividade porque têm valor informacional e reconhecem as competências pessoais dos indivíduos (ver por exemplo: Eisenberger e Armeli, 1997). Assim, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

H<sub>11</sub>: as recompensas têm um efeito positivo na criatividade dos funcionários nas organizações.

Seguindo a “Teoria Interacionista”, espera-se que as características pessoais interajam com a forma como os indivíduos percebem o meio que os rodeia, influenciando, desse modo, a criatividade (Raja e Johns, 2010). Assim, temos que:

H<sub>12</sub>: os valores culturais individuais interagem com os fatores contextuais para influenciar a criatividade dos funcionários nas organizações.

### 3.4. Metodologia de Investigação

#### 3.4.1. Metodologia Quantitativa

Os métodos de investigação utilizados em Marketing podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa.

De acordo com Malhotra (2010), a metodologia quantitativa é um método de investigação que visa quantificar os dados recolhidos de forma estruturada e generalizar os resultados a partir de uma amostra para a população de interesse, aplicando, tipicamente, uma análise estatística. Por outro lado, segundo o autor, a metodologia qualitativa visa fornecer uma explicação a um problema previamente identificado, cuja recolha de dados é não estruturada e a análise dos mesmos é não estatística.

O presente estudo propõe-se a investigar os efeitos individuais e combinados de determinadas variáveis na criatividade dos funcionários nas organizações, recorrendo a escalas desenvolvidas por diversos autores. Assim, este estudo procura explicações utilizando números e métodos estatísticos. Para além disso, neste trabalho de investigação pretende-se fazer deduções a partir de resultados obtidos mediante o uso de um questionário, baseadas em hipóteses formuladas com base na literatura existente.

Deste modo, considerou-se a metodologia quantitativa como sendo a mais adequada ao objetivo do presente estudo.

### 3.4.2. Recolha de Dados e Caraterização da Amostra

A fim de se avaliar o efeito das variáveis mencionadas anteriormente na criatividade dos funcionários nas organizações, foi aplicado a uma amostra um questionário estruturado com escalas já testadas e comprovadas pela literatura, as quais se encontram discriminadas no ponto seguinte (3.4.3. Construção do Questionário).

Aquando da sua distribuição, os questionários foram acompanhados por uma carta de apresentação (ver Anexo 1), a qual, identificava os responsáveis pela investigação, e explicava de forma clara e sucinta a natureza e os objetivos da realização do estudo. Na referida carta, foi também evidenciada a garantia do anonimato dos participantes, bem como das empresas envolvidas.

A distribuição dos questionários foi feita presencialmente e realizou-se durante duas semanas, tendo os dados sido recolhidos ao longo de um mês, mediante a colocação de uma urna selada e inviolável em cada uma das duas instituições onde os questionários foram distribuídos. Findo esse período, as referidas urnas com as respostas foram recolhidas para análise pela pessoa responsável pela autoria e realização do presente estudo.

Dos 250 questionários distribuídos, num conjunto de 32 empresas, foram recolhidos 164 questionários preenchidos, o que corresponde a 65,6% do total de questionários distribuídos. Porém, importa referir, que devido ao facto de os questionários terem sido entregues em formato de papel e posteriormente preenchidos à mão, não foi possível assegurar que todos os participantes respondessem corretamente a todas as questões.

Como resultado, verificou-se, no conjunto de questionários recebidos, que alguns apresentavam falhas no seu preenchimento, pelo que, estes não foram considerados válidos. Deste modo, após eliminação dos questionários que apresentavam erros de preenchimento, foram considerados válidos para o tratamento de dados 162 questionários, representando uma taxa de resposta de 64,8%.

A amostra recolhida foi composta por funcionários de empresas de base tecnológica incubadas na IPN Incubadora – Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas, bem como, no BIOCANT – Centro de



Inovação em Biotecnologia. Ambas as instituições estão localizadas no Distrito de Coimbra, na Região Centro de Portugal, local onde decorreu todo o processo de elaboração do presente estudo.

Trata-se portanto, de uma amostragem por conveniência, em que a seleção dos inquiridos se baseia em aspetos práticos, de conveniência. Isto deve-se ao facto de a amostragem aleatória, apesar de ser a mais recomendada em investigação, ser geralmente pouco funcional e mais difícil de realizar por consumir mais tempo e recursos (Van de Vijver, F. e Leung, K., 2000).

As referidas empresas foram contactadas pessoalmente, mediante a realização de visitas, tendo o contacto sido estabelecido, na maioria das vezes, com os diretores ou com o pessoal administrativo dessas empresas. Este contacto realizou-se a fim de se averiguar a disponibilidade das empresas, bem como dos seus funcionários, para colaborarem com o presente estudo, e, confirmando-se a sua disponibilidade, proceder então à distribuição dos questionários. Os questionários foram entregues em mão aos diretores e/ou pessoal administrativo das empresas, os quais entregaram posteriormente os questionários às respetivas equipas de trabalho.

Nas tabelas seguintes apresentam-se as características dos perfis dos respondentes.

Tabela 1 – Sexo

Sexo					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	43	26,5	26,7	26,7
	Masculino	118	72,8	73,3	100,0
	Total	161	99,4	100,0	
	<i>Missing</i>	1	0,6		
Total		162	100,0		

Como se pode observar na Tabela 1, houve um indivíduo que não respondeu à questão referente ao sexo. Assim, considerando as 161 respostas obtidas, verificou-se que a amostra era maioritariamente composta por homens (73,3%).

Tabela 2 – Idades

Idades					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	161	18	49	29,4037	5,42031

Tabela 3 – Intervalos de Idades

Intervalo de Idades	N (%)
Até aos 25	24,8%
Dos 26 aos 30	40,4%
Dos 31 aos 35	20,5%
Dos 36 aos 40	11,2%
Dos 41 aos 45	2,5%
46 ou mais	0,6%

Conforme se pode observar na Tabela 2, também se registou uma ausência de resposta na questão referente à idade.

As idades dos inquiridos estão compreendidas entre os 18 e os 49 anos. A média das idades é de 29,4037 com um desvio-padrão de 5,42031 (ver Tabela 2). Os intervalos das idades estão apresentados na Tabela 3, na qual se pode constatar que 65,2% dos respondentes tinha menos de 31 anos.

Tabela 4 – Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Ensino secundário 9º ano	1	0,6	0,6	0,6

Ensino secundário 12º ano	10	6,2	6,2	6,8
Curso profissional/artístico	5	3,1	3,1	9,9
Frequência universitária/bacharelato	14	8,6	8,6	18,5
Licenciatura ou superior	132	81,5	81,5	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Relativamente ao nível de escolaridade, conforme se pode observar na Tabela 4, dos 162 respondentes, apenas 1 possui o ensino secundário ao nível do 9º ano, 10 têm o ensino secundário ao nível do 12º ano, 5 têm um curso profissional ou artístico, 14 frequentaram uma universidade ou bacharelato e 132 são detentores de um grau de licenciatura ou superior. Estes últimos representam a grande maioria dos respondentes (81,1%).

Tabela 5 – Tempo de Permanência na Empresa/Instituição de Trabalho

Tempo de Permanência na Empresa/Instituição de Trabalho				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Menos de 1 ano	57	35,2	35,2	35,2
1 a 3 anos	55	34,0	34,0	69,1
4 a 6 anos	38	23,5	23,5	92,6
7 a 10 anos	11	6,8	6,8	99,4
11 anos ou mais	1	0,6	0,6	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Finalmente, no que se refere ao tempo de permanência na empresa/instituição de trabalho, 57 respondentes afirmaram que trabalhavam naquela entidade há menos de 1 ano, 55 trabalhavam há um período de 1 a 3 anos, 38 trabalhavam há um período de 4 a 6 anos, 11 trabalhavam há um período de 7 a 10 anos e apenas 1 respondente já trabalhava há 11 anos ou mais.

### 3.4.3. Construção do Questionário

Por forma a medir as variáveis consideradas no presente estudo, recorreu-se a um questionário constituído por doze escalas de medida distintas. Estas escalas foram retiradas da literatura revista e articuladas a fim de se alcançar um questionário adequado aos objetivos do estudo.

Deste modo, procedeu-se primeiramente à tradução para a língua portuguesa das escalas que estavam originalmente em inglês, mais concretamente, das escalas que medem a criatividade e os fatores contextuais. De seguida, foi feita uma análise para avaliar a clareza da informação de modo a garantir que esta não apresentava qualquer ambiguidade. Relativamente às escalas utilizadas para medir os valores culturais individuais, não foi necessário traduzir, uma vez que se encontrou uma versão em português.

Posteriormente, a fim de se verificar a consistência e adequabilidade do questionário, realizou-se um pré-teste. Para o efeito, recolheram-se as respostas de 19 inquiridos e mediu-se o tempo que levaram a preencher o questionário, bem como, o interesse suscitado pelas questões abordadas.

#### Apresentação das Escalas Utilizadas

As variáveis propostas no modelo de investigação, que se pretendem mensurar através da elaboração de um questionário, são variáveis latentes. Ou seja, variáveis que não podem ser observadas nem medidas diretamente, e por isso, têm que ser investigadas a partir de um conjunto de outras variáveis ou dimensões, medindo algo em comum (Hill, M. e Hill, A., 2000). Neste sentido, estas variáveis latentes medem-se a partir de variáveis observáveis, as quais são medidas a partir das perguntas do próprio questionário, vulgarmente designados por itens (Hill, M. e Hill, A., 2000).

Para dimensionar as medidas utilizadas na mensuração das variáveis apresentadas no questionário, recorreu-se às escalas de Likert<sup>1</sup>, em que o participante escolhe o seu

---

<sup>1</sup> A fim de dar resposta à dificuldade em medir traços de personalidade e carácter, Likert (1932) desenvolveu um procedimento para mensurar escalas atitudinais, sendo que a escala original de Likert era composta por

grau de concordância ou discordância relativamente a cada item apresentado, perante uma escala de níveis. Este tipo de escalas permite obter informações sobre variáveis menos objetivas e facilita a quantificação dos resultados obtidos.

Adicionalmente, procedeu-se a uma uniformização das escalas de Likert de modo a facilitar o processo de resposta e evitar potenciais confusões por parte dos entrevistados. Assim, todas as escalas possuem sete níveis de medida, os quais variam desde o valor 1, que significa “discordo totalmente”, ao 4, que equivale a “não concordo nem discordo”, e ao 7, cujo significado é “concordo totalmente”, exceto a escala de Orientação de Longo Prazo, a qual, também foi escalonada com valores que variam de 1 a 7, mas que cuja correspondência foi feita a partir da escala utilizada por Yoo e Donthu (2000), em que 1 corresponde a “nada importante” e 7 a “muito importante”.

Neste sentido, utilizaram-se as seguintes escalas na construção do questionário:

a) Para medir a criatividade dos funcionários nas organizações:

A escala para medir a variável dependente, ou seja, a criatividade dos funcionários nas organizações, é constituída por 13 itens (ver Quadro 2), a qual, foi retirada de um estudo realizado por Zhou e George (2001). O alfa de Cronbach obtido no estudo foi de 0,96, o que significa que a consistência interna da escala é elevada e, portanto, que o instrumento é fidedigno. No presente trabalho de investigação, solicitou-se aos participantes que indicassem o seu grau de concordância com as afirmações indicadas tendo em conta a forma como abordavam o seu trabalho, recorrendo a uma escala de Likert de 7 pontos, onde 1 correspondia a “discordo totalmente”, 4 a “não concordo nem discordo” e 7 a “concordo totalmente”.

Quadro 2 – Escala da Criatividade

Escala da Criatividade
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sugiro novas formas de atingir os objetivos;</li><li>▪ Tenho ideias novas e práticas para melhorar o desempenho;</li></ul>

---

uma série de questões com 5 alternativas de resposta: “*strongly approve (1), approve (2), undecided (3), disapprove (4), and strongly disapprove (5)*” (Boone, Jr. e Boone, 2012). Assim, Likert combinou as respostas das séries de questões de modo a criar uma escala de medida atitudinal. Embora Likert tenha utilizado uma escala de 5 pontos, outras variações das suas alternativas de resposta também são aceitáveis, e inclusivamente, têm sido cada vez mais amplamente utilizadas por diversos autores.

- Procuo novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/serviços;
- Sugiro novas formas de aumentar a qualidade;
- Sou uma boa fonte de ideias criativas;
- Não tenho medo de correr riscos;
- Promovo e partilho novas ideias com os outros;
- Demonstro criatividade no trabalho quando surge oportunidade para isso;
- Desenvolvo adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias;
- Muitas vezes tenho ideias novas e inovadoras;
- Encontro soluções criativas para os problemas;
- Muitas vezes abordo os problemas de forma original;
- Sugiro novas formas de fazer o trabalho.

Fonte: Zhou e George, 2001.

b) Para medir os valores culturais individuais:

Para medir as variáveis independentes referentes aos valores culturais individuais, recorreu-se às escalas utilizadas no trabalho de investigação desenvolvido por Almeida (2010), cujos itens foram traduzidos e adaptados do estudo de Yoo *et al.* (2001). Para a tradução destas escalas, Almeida (2010) apoiou-se também num estudo desenvolvido por Soares (2004).

A escala que mede a Distância do Poder contém 5 itens. Na sua investigação, Almeida (2010) obteve um alfa de Cronbach de 0,82, o que indica que esta escala é consistente internamente, e, portanto, fiável. No presente trabalho utilizou-se uma escala de Likert de 7 pontos para que os participantes pudessem indicar o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações (ver Quadro 3).

Quadro 3 – Escala da Distância do Poder

Escala da Distância do Poder

- As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores;
- As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interação social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores;
- As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores;
- As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores;
- As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes em pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.

Fonte: Almeida (2010) baseado em Yoo *et al.* (2001).

Para medir a variável Individualismo *versus* Coletivismo recorreu-se à Escala do Coletivismo, que é constituída por 6 itens (ver Quadro 4). O alfa de Cronbach obtido no trabalho de Almeida (2010) foi de 0,79, demonstrando, deste modo, a fiabilidade desta escala. Também neste caso, se recorreu a uma escala de Likert de 7 pontos, onde se pedia a indicação do grau de concordância ou discordância.

Quadro 4 – Escala do Coletivismo

Escala do Coletivismo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho);</li> <li>▪ Os indivíduos devem manter-se unidos mesmo perante as dificuldades;</li> <li>▪ O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais;</li> <li>▪ O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual;</li> <li>▪ Os indivíduos só devem procurar atingir os seus objetivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo;</li> <li>▪ Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afeta negativamente os objetivos individuais.</li> </ul>

Fonte: Almeida (2010) baseado em Yoo *et al.* (2001).

Para medir a variável Masculinidade *versus* Feminilidade recorreu-se à Escala da Masculinidade, a qual, é composta por 4 itens (ver Quadro 5). Almeida (2010) obteve um alfa de Cronbach de 0,80 no seu trabalho de investigação, o que significa que esta escala é fidedigna. Também neste caso se utilizou uma escala de Likert de 7 pontos onde era solicitado o grau de concordância ou discordância com as afirmações.

Quadro 5 – Escala da Masculinidade

Escala da Masculinidade
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres;</li><li>▪ Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição;</li><li>▪ Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem ativa e enérgica, que é típica dos homens;</li><li>▪ Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher.</li></ul>

Fonte: Almeida (2010) baseado em Yoo *et al.* (2001).

A escala que mede a variável Aversão à Incerteza contém 5 itens, como se pode verificar no Quadro 6. No trabalho elaborado por Almeida (2010), o alfa de Cronbach foi de 0,79, evidenciando, portanto a fiabilidade desta escala. À semelhança dos casos anteriores, também neste se recorreu a uma escala de Likert de 7 pontos para que os participantes pudessem medir o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações.

Quadro 6 – Escala da Aversão à Incerteza

Escala da Aversão à Incerteza
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ É útil ter procedimentos de trabalho standardizados;</li><li>▪ É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto fazer;</li><li>▪ É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente;</li></ul>



- As regras e regulamentos são importantes porque informam-me acerca do que é esperado de mim;
- É importante ter instruções de trabalho claras.

Fonte: Almeida (2010) baseado em Yoo *et al.* (2001).

Finalmente, para a medir a variável Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo utilizou-se a Escala da Orientação de Longo Prazo, que é constituída por 6 itens (ver Quadro 7). Almeida (2010) obteve um alfa de Cronbach de 0,79 no seu trabalho de investigação, garantindo, deste modo, que esta escala é fiável. Ao contrário dos casos anteriores, para estes itens recorreu-se a uma escala de 7 pontos cujos valores variam de 1, que corresponde a “nada importante”, a 7, que equivale a “muito importante”, para se medir a importância que os respondentes atribuíam às afirmações.

Quadro 7 – Escala da Orientação de Longo Prazo

Escala da Orientação de Longo Prazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança);</li> <li>▪ Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência);</li> <li>▪ Segurança e estabilidade pessoal;</li> <li>▪ Planeamento a longo prazo;</li> <li>▪ Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro;</li> <li>▪ Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro.</li> </ul>

Fonte: Almeida (2010) baseado em Yoo *et al.* (2001).

c) Para medir os fatores contextuais:

No que se refere às variáveis independentes correspondentes aos fatores contextuais, foram utilizadas escalas de origens distintas para cada uma das diferentes variáveis, conforme se segue.

A escala que mede a variável Complexidade do Trabalho é composta por 5 itens (ver Quadro 8). Esta escala foi retirada e adaptada do estudo de Frese *et al.* (1996), os quais,

obtiveram um alfa de Cronbach de 0,67, indicando que a fiabilidade da escala é razoável. Para estes itens recorreu-se a uma escala de Likert de 7 níveis, em que se pretendia medir o grau de concordância ou discordância dos respondentes com as afirmações.

Quadro 8 – Escala da Complexidade do Trabalho

Escala da Complexidade do Trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O meu trabalho envolve tarefas que são difíceis de executar;</li> <li>▪ Tenho de tomar decisões muito complicadas no meu trabalho;</li> <li>▪ O trabalho que faço permite-me aplicar todos os meus conhecimentos e competências;</li> <li>▪ Neste trabalho eu tenho que tomar decisões difíceis;</li> <li>▪ O meu trabalho requer que eu aprenda coisas novas.</li> </ul>

Fonte: Frese *et al.* (1996).

Para medir o Relacionamento Com os Supervisores considerou-se duas escalas: a primeira contém 8 itens e mede o apoio da supervisão, enquanto a segunda possui 4 itens e mede a supervisão não controladora (ver Quadro 9). Estes dois conjuntos de itens foram retirados e adaptados do estudo de Oldham e Cummings (1996). Os autores obtiveram um alfa de Cronbach de 0,38 relativamente aos itens que medem o apoio da supervisão, e um alfa de Cronbach de 0,50 no que se refere aos itens que medem a supervisão não controladora. Para todos estes itens também se recorreu a uma escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente), 4 (não concordo, nem discordo) a 7 (concordo totalmente).

Quadro 9 – Escala do Relacionamento Com os Supervisores

Escala do Relacionamento Com os Supervisores
<p>Apoio da supervisão (<i>supportive supervision</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O meu supervisor ajuda-me a resolver os problemas relativos ao meu trabalho;</li> <li>▪ O meu superior encoraja-me a desenvolver novas competências;</li> <li>▪ O meu superior mantém-se informado sobre como os empregados pensam e sentem as coisas;</li> </ul>

- O meu superior encoraja os empregados a participarem nas decisões importantes;
- O meu superior elogia o bom trabalho;
- O meu superior encoraja os empregados a falarem quando não concordam com uma decisão;
- O meu superior explica sempre as suas acções;
- O meu superior recompensa o meu bom desempenho.

Supervisão não controladora (*noncontrolling supervision*):

- O meu superior dá-me liberdade para decidir como hei-de realizar o meu trabalho;
- O meu superior raramente está à minha volta a verificar o meu trabalho;
- O meu superior interfere pouco sobre o que devo fazer e como devo fazer as coisas;
- O meu superior dá-me a oportunidade de tomar decisões sozinho(a).

Fonte: Oldham e Cummings (1996).

Para medir a variável Relacionamento Com os Colegas, também se considerou duas escalas, nomeadamente: “*feedback* útil dos colegas”, composta por 3 itens; e “apoio e ajuda dos colegas”, que contém 4 itens (ver Quadro 10). Estas escalas foram retiradas e adaptadas do estudo de Zhou e George (2001), os quais obtiveram um alfa de Cronbach de 0,82 para os itens referentes ao *feedback* útil dos colegas, e um alfa de Cronbach de 0,73 para os itens relacionados ao apoio e ajuda dos colegas. Neste caso, também se aplicou a todos os itens uma escala de Likert de 7 níveis que pretendia medir o grau de concordância ou discordância dos respondentes com as afirmações.

Quadro 10 – Escala do Relacionamento Com os Colegas

Escala do Relacionamento Com os Colegas
<p><i>Feedback</i> útil dos colegas (<i>Useful feedback from coworkers</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eu considero o <i>feedback</i> que recebo dos meus colegas muito útil;</li> <li>▪ Os meus colegas dão-me informação valiosa acerca de como eu devo melhorar o meu desempenho;</li> <li>▪ O <i>feedback</i> que recebo dos meus colegas ajuda-me a melhorar o meu desempenho.</li> </ul> <p>Apoio e ajuda dos colegas (<i>Coworker helping and support</i>):</p>

- Eu e os meus colegas de trabalho partilhamos de boa vontade os nossos conhecimentos uns com os outros;
- Eu e os meus colegas de trabalho ajudamo-nos uns aos outros quando um de nós falha no seu trabalho;
- Eu e os meus colegas de trabalho encorajamo-nos uns aos outros quando um de nós está “em baixo”;
- Eu e os meus colegas de trabalho tentamos agir pacificamente quando há desacordos/divergências.

Fonte: Zhou e George (2001).

A escala que mede a variável Recompensas é constituída por 3 itens (ver Quadro 11). Esta escala foi retirada e adaptada do estudo de Eisenberger (2001), o qual se baseou num estudo de Sims *et al.* (1976). O alfa de Cronbach obtido no estudo de Eisenberger (2001) foi de 0,95. Para estes itens recorreu-se também a uma escala de Likert de 7 pontos que variam de 1 (discordo totalmente), 4 (não concordo, nem discordo) a 7 (concordo totalmente).

#### Quadro 11 – Escala das Recompensas

Escala das Recompensas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se for criativo no trabalho, serei recompensado;</li> <li>▪ Nesta empresa, as pessoas que forem criativas serão premiadas;</li> <li>▪ A minha remuneração será superior se eu fizer o meu trabalho de forma criativa.</li> </ul>

Fonte: Eisenberger, 2001.

#### Realização do Pré-Teste

A fim de garantir a máxima fiabilidade dos dados recolhidos, efetuou-se uma validação prévia das escalas, mediante a realização de um pré-teste antes de se avançar para a distribuição alargada do questionário.

O pré-teste teve início com a distribuição dos questionários a uma amostra de 19 participantes, via *online*, através do editor de formulários do Google Docs<sup>2</sup>. A partir das opiniões dos respondentes recolhidas durante a realização do pré-teste, foi possível efetuar leves modificações a alguns itens do questionário. Foi ainda possível anotar o tempo médio que os respondentes demoravam a preencher o questionário, o qual era de aproximadamente 10 minutos.

Posteriormente, foi realizada uma análise prévia dos dados através do *software* estatístico IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for Social Sciences*) – versão 21, em que se procurou analisar as correlações entre os itens das diferentes escalas.

Os resultados obtidos revelaram que não havia necessidade de alterar os itens das escalas utilizadas, exceto o primeiro item da escala Complexidade do Trabalho, o qual inicialmente estava como “o meu trabalho envolve tarefas que são muito difíceis de executar” e após a realização do teste passou a ser “o meu trabalho envolve tarefas que são difíceis de executar”. Adicionalmente, modificou-se o campo de resposta à pergunta “há quantos anos trabalha nesta empresa/instituição?” referente ao grupo de questões elaboradas para caracterizar o perfil dos entrevistados. Importa, portanto, referir que os itens apresentados anteriormente foram os resultantes do pré-teste realizado ao questionário.

### 3.5. Constituição Final das Variáveis

Uma vez recolhida a informação, procedeu-se à criação de uma base de dados através do *software* estatístico IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for Social Sciences*) – versão 21. De seguida, os dados foram rigorosamente confirmados a fim de garantir a total fiabilidade da informação introduzida.

Posteriormente, verificou-se a necessidade de eliminar as respostas de dois indivíduos devido ao excesso de ausências de resposta (*missings*) em mais de uma escala. Uma vez eliminadas as respostas desses indivíduos, foi necessário substituir algumas ausências de resposta através do cálculo da média das respostas.

---

<sup>2</sup> O Google Docs é um pacote de aplicativos do Google, que funciona totalmente *online* diretamente no browser (Conner, 2008).

A seguir, procedeu-se a um processo de refinamento das escalas, uma vez que estas devem apresentar duas características psicométricas importantes: consistência e validade. Este processo dividiu-se em três fases: análise da correlação dos indicadores, análise fatorial (dimensionalidade) e análise de consistência interna (através do alfa de Cronbach), as quais são explicadas de seguida.

#### Análise da Correlação dos Indicadores

Consiste na análise da correlação entre cada item e o conjunto de itens que compõem cada uma das escalas, a fim de se retirar de cada escala os itens que apresentam uma correlação inferior a 0,25 com a escala no seu todo. Neste sentido, verificou-se que todos os itens apresentavam correlações com as respetivas escalas superiores a 0,25, exceto o segundo item da Escala da Orientação de Longo Prazo (“Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência)”), cuja correlação era de 0,229, razão pela qual, optou-se por excluir este item da análise seguinte.

#### Análise Fatorial (Análise de Dimensionalidade)

A análise fatorial é uma técnica que serve para determinar a dimensionalidade de cada escala. Através desta análise é possível verificar se os itens se correlacionam todos na mesma medida, ou se uns se correlacionam mais do que outros, evitando, deste modo, parecer que medem coisas diferentes. Neste sentido, pretende-se reduzir os dados de forma a identificar-se um número reduzido de dimensões, tendo com ponto de partida um elevado número de variáveis. Assim, efetuou-se uma análise fatorial para cada escala, cujos resultados apresentam-se a seguir. Nota-se que na maioria dos casos se verificou a unidimensionalidade das escalas.

Na tabela 6 apresenta-se o resultado da análise fatorial da variável dependente, constituída por 13 itens. O resultado indica que foram extraídos 2 fatores explicando 59,581% da variação total. Deste modo, verifica-se que esta variável é bidimensional.

No entanto, importa salientar que a dimensionalidade da Escala da Criatividade utilizada neste estudo é talvez a mais utilizada nos estudos sobre esta temática. Não obstante, uma vez que a escala contém um elevado número de itens, é exepetável que surja

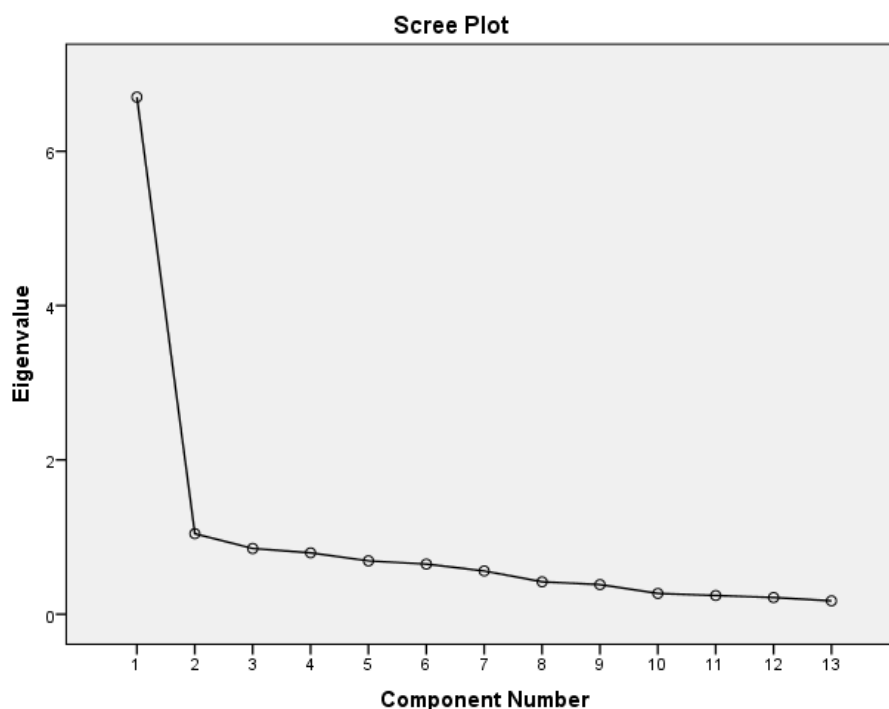
mais do que uma dimensão, uma vez que a análise fatorial tende a extrair um crescente número de fatores à medida que o número de itens aumenta. Assim, e atendendo ao facto de a escala ter sido considerada como um todo noutros estudos, adotou-se também a totalidade dos indicadores para a escala final no presente estudo.

Tabela 6 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Dependente (Criatividade dos Funcionários nas Organizações)

Itens da Escala da Criatividade	Fator 1	Fator 2
11 – Encontro soluções criativas para os problemas	0,859	
12 – Muitas vezes abordo os problemas de forma original	0,850	
10 – Muitas vezes tenho ideias novas e inovadoras	0,839	
5 – Sou uma boa fonte de ideias criativas	0,678	0,383
13 – Sugiro novas formas de fazer o trabalho	0,649	0,464
8 – Demonstro criatividade no trabalho quando surge oportunidade para isso	0,578	0,474
9 – Desenvolvo adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias	0,458	
1 – Sugiro novas formas de atingir os objetivos		0,880
2 – Tenho ideias novas e práticas para melhorar o desempenho		0,811
3 – Procuo novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/serviços	0,392	0,571
7 – Promovo e partilho novas ideias com os outros	0,475	0,543
4 – Sugiro novas formas de aumentar a qualidade	0,488	0,526
6 – Não tenho medo de correr riscos	0,376	0,384
Percentagem da variância do Fator	34,291	25,290
Percentagem da variância total	59,581	

Importa ainda acrescentar que o *Scree Plot* (gráfico de apresentação da dimensionalidade da escala) resultante da análise fatorial à escala da variável Criatividade indica a existência de um só fator (ver Figura 2).

Figura 2 – *Scree Plot* da Análise Fatorial da Variável Dependente (Criatividade dos Funcionários nas Organizações)



No que se refere à Distância do Poder, existe apenas um fator a explicar a variável, o qual capta 54,876% da variação total (ver Tabela 7). Trata-se, portanto, de uma variável unidimensional, o que significa que os itens convergem todos no mesmo sentido.

Tabela 7 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Distância do Poder

Itens da Escala da Distância do Poder	
3 – As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	0,812
2 – As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interação social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	0,785
1 – As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	0,722
4 – As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores	0,721



5 – As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores não devem delegar tarefas importantes a pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores	0,653
Percentagem da variância total	54,876

A variável Individualismo *versus* Coletivismo também é unidimensional, e o único fator que a explica capta 57,402% da variação total, como se pode observar na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Individualismo *versus* Coletivismo

Itens da Escala do Coletivismo	
3 – O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais	0,863
4 – O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual	0,858
5 – Os indivíduos só devem procurar atingir os seus objetivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo	0,796
6 – Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afeta negativamente os objetivos individuais	0,766
1 – Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho)	0,613
2 – Os indivíduos devem manter-se unidos mesmo perante dificuldades	0,604
Percentagem da variância total	57,402

A variável Masculinidade *versus* Feminilidade também é explicada por um único fator, o qual capta 66,489% da variação total (ver Tabela 9), o que faz com que também seja uma variável unidimensional.

Tabela 9 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Masculinidade *versus* Feminilidade

Itens da Escala da Masculinidade
----------------------------------

3 – Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem ativa e enérgica, que é típica dos homens	0,886
2 – Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição	0,846
1 – Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres	0,813
4 – Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher	0,705
Percentagem da variância total	66,489

Conforme se pode observar na Tabela 10, a variável Aversão à Incerteza é explicada por um só fator que capta 61,822% da variação total. Trata-se, portanto, de uma variável unidimensional.

Tabela 10 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Aversão à Incerteza

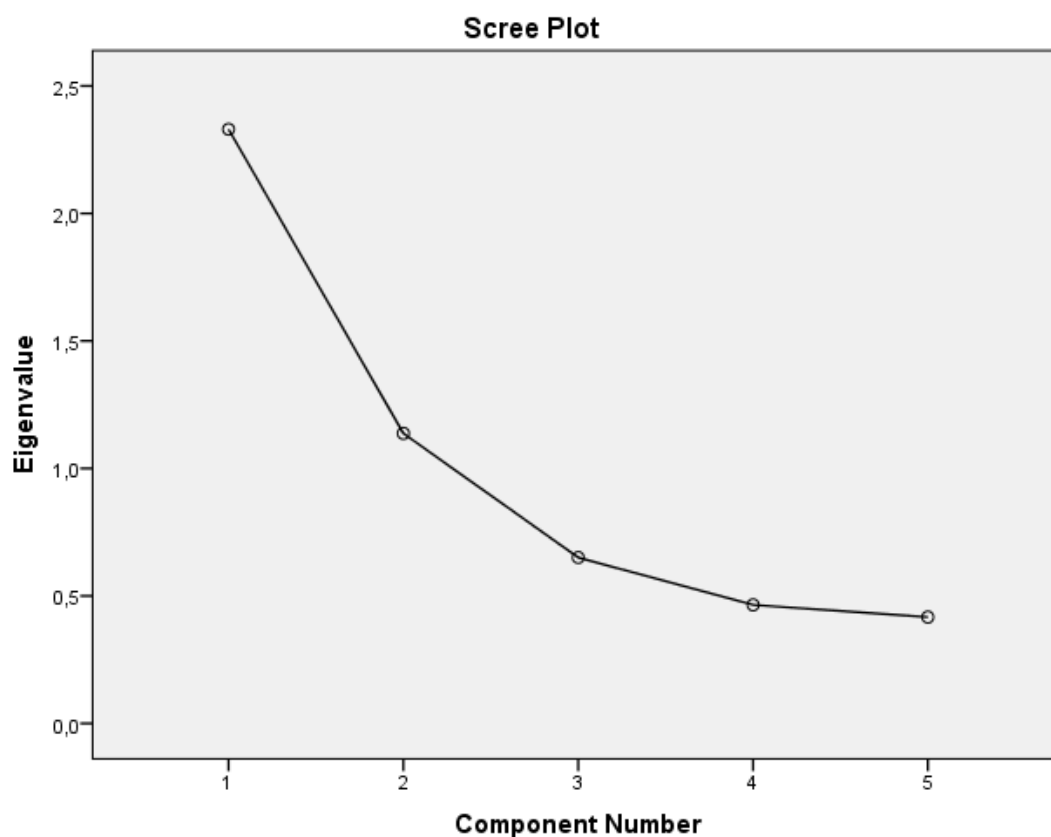
Itens da Escala da Aversão à Incerteza	
3 – É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente	0,856
5 – É importante ter instruções de trabalho claras	0,800
2 – É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto fazer	0,782
4 – As regras e regulamentos são importantes porque informam-me acerca do que é esperado de mim	0,747
1 – É útil ter procedimentos de trabalho estandardizados	0,740
Percentagem da variância total	61,822

No que se refere à variável Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo, importa lembrar que excluiu-se o segundo item da escala da análise fatorial pelo facto de ter apresentado uma correlação inferior a 0,25. O resultado da análise fatorial desta variável revelou a existência de dois fatores, sendo que o primeiro capta 37,644% da variação total, enquanto o segundo capta 31,704% da variação total (ver Tabela 11). Verifica-se, portanto, que esta variável é bidimensional (ver Figura 3). Contudo, e tendo em conta que em estudos passados foi considerada unidimensional, também o seria neste estudo.

Tabela 11 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Orientação de Longo Prazo  
*versus* Orientação de Curto Prazo

Itens da Escala da Orientação de Longo Prazo	Fator 1	Fator 2
3 – Segurança e estabilidade pessoal	0,861	
1 – Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança)	0,819	
4 – Planeamento a longo prazo	0,657	
5 – Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro		0,868
6 – Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro		0,842
Percentagem da variância do Fator	37,644	31,704
Percentagem da variância total	69,347	

Figura 3 – *Scree Plot* da Análise Fatorial da Variável Orientação de Longo Prazo *versus*  
 Orientação de Curto Prazo



Como se pode verificar na tabela 12, o terceiro item da escala da Complexidade do Trabalho (“O trabalho que faço permite-me aplicar todos os meus conhecimentos e competências”) foi excluído da análise fatorial por ser o que menos se relaciona com os restantes. Apesar de na primeira análise fatorial desta variável se ter incluído este item, a verdade é que com a exclusão do mesmo a variável torna-se unidimensional. Neste sentido, passou a haver um único fator a explicar esta variável, o qual capta 64,194% da variação total.

Tabela 12 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Complexidade do Trabalho

Itens da Escala da Complexidade do Trabalho	
2 – Tenho de tomar decisões muito complicadas no meu trabalho	0,912
4 – Neste trabalho tenho que tomar decisões difíceis	0,869
1 – O meu trabalho envolve tarefas que são difíceis de executar	0,812
5 – O meu trabalho requer que eu aprenda coisas novas	0,567
Percentagem da variância total	64,194

Conforme já havia sido mencionado, no presente estudo recorreu-se a duas escalas para medir a variável Relacionamento Com os Supervisores, as quais foram identificadas como “Apoio da Supervisão” e “Supervisão Não Controladora”. Neste sentido, da análise fatorial à primeira escala extraiu-se um único fator, o qual capta 68,572% da variação total, da mesma forma, extraiu-se apenas um fator da análise fatorial à segunda escala, o qual capta 65,052% da variação total (ver Tabela 13). Deste modo, verifica-se que a variável Relacionamento Com os Supervisores é unidimensional.

Tabela 13 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Relacionamento Com os Supervisores

Itens da Escala do Apoio da Supervisão	
3 - O meu superior mantém-se informado sobre como os empregados pensam e sentem as coisas	0,866
4 - O meu superior encoraja os empregados a participarem nas decisões importantes	0,860
2 - O meu superior encoraja-me a desenvolver novas competências	0,838

6 - O meu superior encoraja os empregados a falarem quando não concordam com uma decisão	0,828
5 - O meu superior elogia o bom trabalho	0,811
7 - O meu superior explica sempre as suas ações	0,810
8 - O meu superior recompensa o meu bom desempenho	0,805
1 - O meu superior ajuda-me a resolver os problemas relativos ao meu trabalho	0,805
Percentagem da variância total	68,572

Itens da Escala da Supervisão Não Controladora	
4 - O meu superior dá-me a oportunidade de tomar decisões sozinho(a)	0,849
3 - O meu superior interfere pouco sobre o que devo fazer e como devo fazer as coisas	0,837
1 - O meu superior dá-me liberdade para decidir como hei-de realizar o meu trabalho	0,783
2 - O meu superior raramente está à minha volta a verificar o meu trabalho	0,754
Percentagem da variância total	65,052

À semelhança do que foi feito para a variável anterior, no presente estudo também se recorreu a duas escalas para medir a variável Relacionamento Com os Colegas, nomeadamente à escala do *Feedback Útil dos Colegas* e à escala do Apoio e Ajuda dos Colegas. Das análises fatoriais realizadas extraiu-se apenas um fator de cada escala, sendo que o da primeira captou 80,517% da variação total, e o da segunda captou 68,144% da variação total (ver Tabela 14). Assim, verifica-se que a variável Relacionamento Com os Colegas é unidimensional.

Tabela 14 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Relacionamento Com os Colegas

Itens da Escala do <i>Feedback Útil dos Colegas</i>	
3 - O <i>feedback</i> que recebo dos meus colegas ajuda-me a melhorar o meu desempenho	0,936
1 - Eu considero o <i>feedback</i> que recebo dos meus colegas muito útil	0,879
2 - Os meus colegas dão-me informação valiosa acerca de como eu devo melhorar o meu desempenho	0,876

Percentagem da variância total	80,517
--------------------------------	--------

Itens da Escala do Apoio e Ajuda dos Colegas	
2 – Eu e os meus colegas de trabalho ajudamo-nos uns aos outros quando um de nós falha no seu trabalho	0,865
1 – Eu e os meus colegas de trabalho partilhamos de boa vontade os nossos conhecimentos uns com os outros	0,848
3 – Eu e os meus colegas de trabalho encorajamo-nos uns aos outros quando um de nós está “em baixo”	0,821
4 – Eu e os meus colegas de trabalho tentamos agir pacificamente quando há desacordos/divergências	0,764
Percentagem da variância total	68,114

Finalmente, no que se refere à variável Recompensas, conforme se pode observar na Tabela 15, foi extraído um único fator, o qual, capta 75,265% da variação total. Isto significa que, também neste caso, trata-se de uma variável unidimensional.

Tabela 15 – Resultado da Análise Fatorial da Variável Recompensas

Itens da Escala das Recompensas	
2 – Nesta empresa, as pessoas que forem criativas serão premiadas	0,910
1 – Se for criativo no trabalho, serei recompensado	0,858
3 – A minha remuneração será superior se eu fizer o meu trabalho de forma criativa	0,833
Percentagem da variância total	75,265

#### Análise de Consistência Interna

O alfa de Cronbach<sup>3</sup> é uma boa medida para avaliar a consistência interna das escalas. Paralelamente, esta análise permite verificar se o valor do alfa de Cronbach de uma determinada escala aumenta ou diminui com a exclusão de um ou mais itens. Os valores

<sup>3</sup> Trata-se de uma medida desenvolvida por Cronbach (1951) que tornou-se na medida mais comumente utilizada para analisar a fiabilidade das escalas (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

do alfa de Cronbach variam de zero a um. Regra geral, a fiabilidade de uma escala é maior quanto maior for o alfa de Cronbach, por isso, considera-se que a consistência interna é boa quando os valores apresentados são superiores a 0,7; tolerável quando se situam entre 0,6 e 0,7; sofrível quando estão entre 0,5 e 0,6; e pouco fiável quando são inferiores a 0,5.

Deste modo, verificou-se no presente estudo que a consistência interna da escala da Complexidade do Trabalho melhorava significativamente com a remoção do terceiro item ("O trabalho que faço permite-me aplicar todos os meus conhecimentos e competências"), pois o alfa de Cronbach aumentava de 0,794 para 0,812. Da mesma forma, a escala da Orientação de Longo Prazo apresentava maior fiabilidade ao remover-se o segundo item ("Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência)"), em que o alfa de Cronbach aumentava de 0,677 para 0,691.

Assim, na tabela seguinte apresentam-se os resultados da análise de consistência interna das escalas realizada neste estudo.

Tabela 16 – Resultados da Análise de Consistência Interna das Escalas

Escalas	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Criatividade	0,916
Distância do Poder	0,782
Coletivismo	0,846
Masculinidade	0,818
Aversão à Incerteza	0,842
Orientação de Longo Prazo	0,691
Complexidade do Trabalho	0,812
Apoio da Supervisão	0,934
Supervisão Não Controladora	0,812
<i>Feedback Útil dos Colegas</i>	0,871
Apoio e Ajuda dos Colegas	0,842
Recompensas	0,834

Conforme ficou patente anteriormente, considerou-se pertinente para o presente estudo excluir o terceiro item da escala da Complexidade do Trabalho, não só por tornar

a variável bidimensional mas também por reduzir o alfa de Cronbach da escala, bem como excluir o segundo item da escala da Orientação de Longo Prazo, porque só assim seria possível aumentar o alfa de Cronbach dessa escala. Deste modo, estes itens não fazem parte da constituição final das variáveis (ver Quadro 12), nem do cálculo das médias dos itens de cada escala, que servirá posteriormente como ponto de partida para a análise de regressão das variáveis (ver Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados).

Quadro 12 - Constituição Final das Variáveis

Variável	Itens
Criatividade dos Funcionários nas Organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sugiro novas formas de atingir os objetivos;</li> <li>▪ Tenho ideias novas e práticas para melhorar o desempenho;</li> <li>▪ Procuo novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/serviços;</li> <li>▪ Sugiro novas formas de aumentar a qualidade;</li> <li>▪ Sou uma boa fonte de ideias criativas;</li> <li>▪ Não tenho medo de correr riscos;</li> <li>▪ Promovo e partilho novas ideias com os outros;</li> <li>▪ Demonstro criatividade no trabalho quando surge oportunidade para isso;</li> <li>▪ Desenvolvo adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias;</li> <li>▪ Muitas vezes tenho ideias novas e inovadoras;</li> <li>▪ Encontro soluções criativas para os problemas;</li> <li>▪ Muitas vezes abordo os problemas de forma original;</li> <li>▪ Sugiro novas formas de fazer o trabalho.</li> </ul>
Distância do Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores;</li> <li>▪ As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interação social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores;</li> <li>▪ As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores;</li> <li>▪ As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes a pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.</li> </ul>
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho);</li> <li>▪ Os indivíduos devem manter-se unidos mesmo perante as dificuldades;</li> <li>▪ O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais;</li> <li>▪ O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual;</li> <li>▪ Os indivíduos só devem procurar atingir os seus objetivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo;</li> <li>▪ Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afeta negativamente os objetivos individuais.</li> </ul>
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres;</li> <li>▪ Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição;</li> <li>▪ Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem ativa e enérgica, que é típica dos homens;</li> <li>▪ Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher.</li> </ul>
Aversão à Incerteza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É útil ter procedimentos de trabalho standardizados;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto fazer;</li> <li>▪ É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente;</li> <li>▪ As regras e regulamentos são importantes porque informam-me acerca do que é esperado de mim;</li> <li>▪ É importante ter instruções de trabalho claras.</li> </ul>
<p>Orientação de Longo Prazo <i>versus</i> Orientação de Curto Prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança);</li> <li>▪ Segurança e estabilidade pessoal;</li> <li>▪ Planeamento a longo prazo;</li> <li>▪ Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro;</li> <li>▪ Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro.</li> </ul>
<p>Complexidade do Trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O meu trabalho envolve tarefas que são difíceis de executar;</li> <li>▪ Tenho de tomar decisões muito complicadas no meu trabalho;</li> <li>▪ Neste trabalho tenho que tomar decisões difíceis;</li> <li>▪ O meu trabalho requer que eu aprenda coisas novas.</li> </ul>
<p>Relacionamento Com os Supervisores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O meu supervisor ajuda-me a resolver os problemas relativos ao meu trabalho;</li> <li>▪ O meu superior encoraja-me a desenvolver novas competências;</li> <li>▪ O meu superior mantém-se informado sobre como os empregados pensam e sentem as coisas;</li> <li>▪ O meu superior encoraja os empregados a participarem nas decisões importantes;</li> <li>▪ O meu superior elogia o bom trabalho;</li> <li>▪ O meu superior encoraja os empregados a falarem quando não concordam com uma decisão;</li> <li>▪ O meu superior explica sempre as suas ações;</li> <li>▪ O meu superior recompensa o meu bom desempenho.</li> <li>▪ O meu superior dá-me liberdade para decidir como hei-de realizar o meu trabalho;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O meu superior raramente está à minha volta a verificar o meu trabalho;</li> <li>▪ O meu superior interfere pouco sobre o que devo fazer e como devo fazer as coisas;</li> <li>▪ O meu superior dá-me a oportunidade de tomar decisões sozinho(a).</li> </ul>
Relacionamento Com os Colegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eu considero o <i>feedback</i> que recebo dos meus colegas muito útil;</li> <li>▪ Os meus colegas dão-me informação valiosa acerca de como eu devo melhorar o meu desempenho;</li> <li>▪ O <i>feedback</i> que recebo dos meus colegas ajuda-me a melhorar o meu desempenho.</li> <li>▪ Eu e os meus colegas de trabalho partilhamos de boa vontade os nossos conhecimentos uns com os outros;</li> <li>▪ Eu e os meus colegas de trabalho ajudamo-nos uns aos outros quando um de nós falha no seu trabalho;</li> <li>▪ Eu e os meus colegas de trabalho encorajamo-nos uns aos outros quando um de nós está “em baixo”;</li> <li>▪ Eu e os meus colegas de trabalho tentamos agir pacificamente quando há desacordos/divergências.</li> </ul>
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se for criativo no trabalho, serei recompensado;</li> <li>▪ Nesta empresa, as pessoas que forem criativas serão premiadas;</li> <li>▪ A minha remuneração será superior se eu fizer o meu trabalho de forma criativa.</li> </ul>

Na tabela seguinte estão apresentadas as médias das variáveis bem como os respetivos desvio-padrões.

Tabela 17 – Médias das Variáveis

Variável	Média	Desvio-padrão
Criatividade	5,2209	0,79828
Distância do Poder	2,0801	0,96770
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	5,1597	1,00151
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	2,3719	1,33550
Aversão à Incerteza	5,4874	0,93857
Orientação de Longo Prazo <i>versus</i> Orientação de Curto Prazo	5,7222	0,77387
Complexidade do Trabalho	5,0703	1,13406
Apoio da Supervisão	4,8795	1,29320
Supervisão Não Controladora	5,1942	1,19114
<i>Feedback</i> Útil dos Colegas	5,7222	1,05229
Apoio e Ajuda dos Colegas	5,8441	0,92708
Recompensas	3,8230	1,46322

A média da variável dependente, isto é, da Criatividade dos Funcionários nas Organizações, é de 5,2209, o que indica uma criatividade razoável por parte dos funcionários das organizações.

Relativamente às variáveis independentes referentes aos valores culturais individuais, as médias das variáveis Distância do Poder e Masculinidade *versus* Feminilidade são de 2,0801 e 2,3719 respectivamente, indicando uma baixa distância do poder e pouca masculinidade por parte dos funcionários das organizações.

Por outro lado, em relação às demais variáveis independentes referentes aos valores culturais individuais, verificou-se que a média da variável Individualismo *versus* Coletivismo é de 5,1597, o que revela um significativo coletivismo por parte dos funcionários das organizações; a média da variável Aversão à Incerteza é de 5,4874, revelando uma considerável aversão à incerteza por parte dos funcionários das organizações; e por último, a média da variável Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo é de 5,7222, indicando uma significativa orientação de longo prazo por parte dos funcionários das organizações.

No que se refere às variáveis independentes relacionadas aos fatores contextuais, verificou-se que à exceção da variável Recompensas cuja média é de 3,8230, todas as outras variáveis apresentam médias acima do ponto médio da escala. Assim, podemos concluir que a complexidade do trabalho dos funcionários nas organizações é apreciável (a média é de 5,0703), tal como o apoio da supervisão (cuja média é 4,8795), a supervisão não controladora (cuja média é 5,1942), o *feedback* útil dos colegas (com uma média de 5,7222) e o apoio e ajuda dos colegas (com uma média de 5,8441).

### 3.6. Conclusão

Este capítulo serviu para explicar e descrever o quadro conceptual de investigação adotado no presente estudo. Importa, portanto, referir que o método científico utilizado seguiu uma abordagem dedutiva, uma vez que foram propostas relações com base na literatura existente, os dados recolhidos são essencialmente quantitativos, se procurou explicar as relações entre as variáveis que compõem o modelo de investigação, para de seguida se testar as hipóteses. Para o efeito, procedeu-se à construção de um questionário estruturado, o qual foi aplicado a uma amostra da população de interesse e relevante para o estudo. Após a caracterização sociodemográfica da amostra, apresentaram-se as escalas utilizadas na construção do questionário e procedeu-se ao aperfeiçoamento e adaptação das mesmas. Seguidamente, procurou-se avaliar a consistência e a validade das escalas, tendo-se verificado que, de um modo geral, cumpriram com os requisitos.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Introdução

O presente capítulo pretende apresentar e explicar os principais resultados obtidos a partir da análise de correlação e da análise de regressão linear, realizadas através do *software* estatístico IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for Social Sciences*) – versão 21. A realização destas análises é muito importante para o presente trabalho de investigação porque permite compreender em que medida as variáveis utilizadas se relacionam entre si. Além disso, é a partir destas análises que as hipóteses formuladas no capítulo anterior são testadas.

### 4.2. Análise de Correlação

Analisando as variáveis duas a duas é possível verificar o que acontece a uma delas quando a outra varia. A correlação linear serve este propósito porque mede o grau de associação linear entre as variáveis, permitindo, deste modo, detetar quais são as variáveis explicativas mais significativas, e neste caso, quais são as variáveis que mais contribuem para a criatividade dos funcionários nas organizações.

A correlação linear entre as variáveis pode ser quantificada através do coeficiente de correlação linear de Pearson ( $R$ ), o qual mede a direção e a intensidade da relação entre pares de variáveis, isto é, mede a forma como a variação de uma variável se relaciona com a variação de outra variável. Na figura seguinte apresenta-se a expressão matemática do coeficiente de correlação linear de Pearson ( $R$ ) adotada por Pestana e Gageiro (2008).

Figura 4 – Expressão Matemática do Coeficiente de Correlação Linear de Pearson ( $R$ )

$$R = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y}) / (n - 1)}{\sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \sqrt{\frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{n - 1}}} = \frac{\text{COV}(X, Y)}{S_X S_Y} = \frac{\sum (Z_X \times Z_Y)}{n - 1}$$

Fonte: Pestana e Gageiro (2008:182).

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), o coeficiente de correlação linear de Pearson ( $R$ ) assume valores entre -1 e 1, em que -1 significa que a relação entre duas

variáveis é perfeitamente negativa (quando uma variável aumenta a outra diminui na mesma proporção) e 1 significa que a relação entre duas variáveis é perfeitamente positiva (quando uma variável aumenta a outra aumenta na mesma proporção). Se o coeficiente for 0 significa que as variáveis são independentes, ou seja, que não existe relação linear entre elas (a alteração de uma variável não afeta a outra variável).

Resumindo, as variáveis podem estar positivamente relacionadas (quando o coeficiente de correlação é superior a 0), negativamente relacionadas (se o coeficiente de correlação for inferior a -1) ou independentes (caso o coeficiente de correlação seja igual a 0).

Adicionalmente, Pestana e Gageiro (2008) sugerem a seguinte interpretação para os valores absolutos obtidos do coeficiente de correlação linear de Pearson ( $R$ ):

- Se  $R$  for menor que 0,2 a correlação linear é muito baixa;
- Se  $R$  estiver entre 0,2 e 0,39 a correlação linear é baixa;
- Se  $R$  estiver entre 0,4 e 0,69 a correlação linear é moderada;
- Se  $R$  estiver entre 0,7 e 0,89 a correlação linear é alta;
- Se  $R$  estiver entre 0,9 e 1 a correlação linear é muito alta;

Na Tabela 18 apresenta-se a matriz de correlações das variáveis utilizadas no presente estudo, seguida da sua interpretação.

Tabela 18 – Matriz de Correlações das Variáveis

	CRI	DP	IC	MF	AI	OLP	COM	APS	SNC	FC	APC	REC
CRI	1											
DP	0,037	1										
IC	0,103	0,053	1									
MF	0,071	0,329**	0,177*	1								
AI	0,167*	-0,071	0,210**	0,118	1							
OLP	0,111	-0,049	0,259**	0,022	0,301**	1						
COM	0,305**	0,049	0,105	0,126	0,108	0,136*	1					
APS	0,082	0,057	0,238**	0,102	0,069	0,175*	0,306**	1				
SNC	0,161*	-0,064	0,027	0,120	-0,040	-0,020	0,105*	0,373**	1			
FC	0,183**	0,004	0,227**	0,142*	0,098	0,280**	0,321**	0,503**	0,071	1		
APC	0,041	-0,054	0,267**	0,194**	0,111	0,183**	0,190**	0,481**	0,335**	0,434**	1	
REC	0,215**	0,130*	0,113	0,139*	0,000	0,196**	0,358**	0,634**	0,264**	0,436**	0,293**	1

\*. A correlação é significativa ao nível 0,05 (1-tailed).

\*\*.. A correlação é significativa ao nível 0,01 (1-tailed).

Legenda: CRI: Criatividade dos Funcionários nas Organizações; DP: Distância do Poder; IC: Individualismo *versus* Coletivismo; MF: Masculinidade *versus* Feminilidade; AI: Aversão à Incerteza; OLP: Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo; COM: Complexidade do Trabalho; APS: Apoio da Supervisão; SNC: Supervisão Não Controladora; FC: *Feedback* Útil dos Colegas; APC: Apoio e Ajuda dos Colegas; REC: Recompensas.

Como se pode observar na tabela anterior, apenas as variáveis Aversão à Incerteza, Complexidade do Trabalho, Supervisão Não Controladora, *Feedback* Útil dos Colegas e Recompensas estão positivamente correlacionadas com a variável dependente (Criatividade dos Funcionários nas Organizações).

#### 4.3. Análise de Regressão

Segundo Maroco (2003:375), o termo “Regressão Linear” aplica-se a um conjunto de várias técnicas estatísticas utilizadas para analisar as relações entre as variáveis e inferir sobre o valor de uma variável dependente partindo de um conjunto de variáveis independentes.

A análise de regressão linear múltipla não só permite prever o comportamento de uma variável dependente a partir de uma ou mais variáveis independentes como também é capaz de informar sobre a margem de erros dessa previsão (Pestana e Gageiro, 2008).

A seguir apresenta-se a expressão matemática geral do modelo de regressão linear múltipla, segundo Maroco (2003:376).

$$Y_J = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_p X_{pj} + \varepsilon_j \quad (j = 1, \dots, n)$$

Onde:

- Y representa a variável dependente (o resultado);
- $\beta_i$  representa os coeficientes de regressão;
- X representa as variáveis independentes;
- $\varepsilon_j$  representa os erros ou resíduos do modelo (erro-padrão).

Neste sentido, utiliza-se o modelo de regressão linear quando se pretende ajustar uma equação linear entre variáveis quantitativas a fim de se estimar o valor de uma variável em função de outras variáveis. Para tal, é necessário definir primeiramente as variáveis explicativas ou independentes e a variável explicada ou dependente.



No presente trabalho recorreu-se ao método dos mínimos quadrados para se estimar os coeficientes de regressão. Deste modo, as estimativas dos coeficientes de regressão são obtidas de modo a minimizar os erros ou resíduos do modelo de regressão linear. Adicionalmente, procedeu-se à verificação da existência ou não de problemas de multicolinearidade. Os problemas de multicolinearidade surgem quando existe elevada correlação entre duas ou mais variáveis explicativas. Consequentemente, as medidas dos coeficientes combinam os efeitos, o que leva a coeficientes instáveis, dependendo da variável X do modelo, logo, torna-se problemático interpretar os coeficientes. Por isso é preferível estimar um modelo com baixas correlações entre as variáveis explicativas ao invés de altas.

É também importante analisar à partida a qualidade do ajustamento do modelo, ou seja, verificar se o modelo consegue prever a variável dependente na população. No presente trabalho de investigação, recorreu-se ao coeficiente de determinação  $R^2$  para testar a capacidade explicativa global das variáveis do modelo, por ser a medida de ajustamento mais comumente utilizada. O coeficiente de determinação  $R^2$  mede a percentagem de variação da variável dependente explicada pelas variáveis independentes.

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), os valores do coeficiente de determinação variam entre 0 e 1, sendo que quanto mais perto estiver de 1 maior será a percentagem da variação de uma variável que é explicada pelas independentes e, inversamente, quanto mais perto estiver de 0 menor será a percentagem de variação de uma variável que é explicada pelas restantes. Assim, segundo Maroco (2003), considera-se que o ajuste do modelo é bom quando os valores do coeficiente de determinação estão perto de 1.

Contudo, atendendo ao facto de o coeficiente de determinação tender a ser influenciado pelo número de variáveis explicativas, considerou-se pertinente para o presente estudo, recorrer também à análise do modelo de  $R^2$  Ajustado, por ser a análise que normalmente se utiliza quando os modelos têm mais do que uma variável independente (Pestana e Gageiro, 2008).

Assim, de acordo com a Tabela 19, temos um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) igual a 0,177 e um  $R^2$  Ajustado também igual a 0,177. Isto significa que 17,7% da variação da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes através do modelo de regressão.

Tabela 19 – Resumo do Modelo de Regressão Linear

Modelo	$R$	$R^2$	$R^2$ Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	0,421	0,177	0,177	0,75027

Adicionalmente, no presente trabalho de investigação, procurou-se testar a regressão em termos de significância através do teste  $F$  da ANOVA (ver Tabela 20). Este teste indica que a regressão é significativa apenas quando a proporção da variância explicada é grande, o que ocorre apenas quando a razão  $F$  é grande. Neste sentido, quando os valores de  $F$  são muito grandes deve-se rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ). A não rejeição da hipótese nula ( $H_0$ ) indica que o conjunto de variáveis explicativas não explicam de forma significativa a variância da variável dependente (Maroco, 2003).

Tabela 20 – Teste  $F$  da ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média Quadrática	$F$	Sig.
1	Regressão	18,162	11	1,651	2,933	0,002
	Residual	84,436	150	0,563		
	Total	102,598	161			

Analisando a tabela anterior, verifica-se que a significância obtida é inferior a 0,05 (Sig. = 0,002), logo, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ), pelo que se conclui que pelo menos uma das variáveis independentes contribui de forma significativa para explicar as variações na variável dependente.

Assim, conforme se pode observar na Tabela 21, os coeficientes de regressão estimados no presente trabalho, foram os seguintes:

Tabela 21 – Coeficientes de Regressão

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados	Coeficientes Estandarizados	$t$	Sig.	Colinearidade
--------	---------------------------------	-----------------------------	-----	------	---------------

		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,867	0,673		4,258	0,000		
	Complexidade do Trabalho	0,160	0,058	0,227	2,776	0,006	0,820	1,219
	Recompensas	0,100	0,056	0,183	1,795	0,075	0,530	1,886
	Feedback dos Colegas	0,113	0,072	0,148	1,555	0,122	0,603	1,659
	Apoio da Supervisão	-0,141	0,069	-0,228	-2,042	0,043	0,440	2,274
	Apoio dos Colegas	-0,091	0,080	-0,105	-1,135	0,258	0,637	1,569
	Supervisão N. Controladora	0,131	0,057	0,195	2,292	0,023	0,755	1,324
	Orientação de Longo Prazo	0,003	0,085	0,003	0,040	0,968	0,802	1,246
	Aversão à Incerteza	0,130	0,068	0,153	1,911	0,058	0,856	1,168
	Distância do Poder	0,031	0,067	0,038	0,465	0,643	0,835	1,198
	Individualismo vs Coletivismo	0,057	0,065	0,072	0,884	0,378	0,830	1,206
	Masculinidade vs Feminilidade	-0,016	0,050	-0,027	-0,330	0,742	0,800	1,250

De seguida, procedeu-se ao diagnóstico de problemas de multicolinearidade, tendo-se verificado na tabela anterior que o VIF (*Variance Inflation Factor*) de todas as variáveis explicativas é inferior a 10, o que significa que não existem problemas de multicolinearidade.

Posteriormente, com base nos dados obtidos na tabela anterior (ver Tabela 21), procedeu-se à interpretação dos coeficientes de regressão a fim de se testar as hipóteses formuladas anteriormente (ver ponto 3.3. Modelo de Investigação e Hipóteses). A interpretação dos coeficientes é feita com base na significância apresentada para cada variável e no sinal dos coeficientes. Assim, quando a significância é menor ou igual ( $\leq$ ) a 0,10, significa que a variável explicativa tem um efeito significativo na variável dependente. Por outro lado, através do sinal do coeficiente (+ ou -) se determina se o efeito da variável explicativa na variável dependente é positivo ou negativo.

Deste modo, verificou-se que:

- A complexidade do trabalho tem um efeito positivo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = 0,227$ ; Sig. = 0,006), conforme foi previsto na Hipótese 6;
- As recompensas têm um efeito positivo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = 0,183$ ; Sig. = 0,075), o que suporta a Hipótese 11;
- Ao contrário do que foi previsto na Hipótese 9, o feedback útil dos colegas não tem um efeito estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = 0,148$ ; Sig. = 0,122);
- O apoio da supervisão tem um efeito negativo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = -0,228$ ; Sig. = 0,043), o que não suporta a Hipótese 7;
- Contrariando o que foi previsto na Hipótese 10, o apoio e ajuda dos colegas não tem um efeito positivo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = -0,105$ ; Sig. = 0,258);
- A supervisão não controladora tem um efeito positivo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = 0,195$ ; Sig. = 0,023), conforme foi previsto na Hipótese 8;
- Ao contrário do que foi previsto na Hipótese 5, a orientação de longo prazo não tem um efeito estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = 0,003$ ; Sig. = 0,968);
- A aversão à incerteza tem um efeito positivo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = 0,153$ ; Sig. = 0,058), o que não suporta a Hipótese 4;
- Contrariando o que foi previsto na Hipótese 1, a distância do poder não tem um efeito negativo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = 0,038$ ; Sig. = 0,643);

- O individualismo não tem um efeito estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = 0,072$ ; Sig. = 0,378), o que não suporta a Hipótese 2;
- Ao contrário do que foi previsto na Hipótese 3, a masculinidade não tem um efeito positivo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações ( $\beta = -0,027$ ; Sig. = 0,742).

De seguida, procedeu-se à análise das interações entre as variáveis, uma vez que a análise dos efeitos interativos das variáveis individuais e contextuais sobre a criatividade constitui um dos principais objetivos do presente trabalho de investigação.

Este processo iniciou-se pela criação das interações entre as variáveis, procedendo-se ao cálculo das médias das variáveis, as quais foram utilizadas para calcular variáveis centradas em torno da média, dando pois origem a novas variáveis. Estas variáveis centradas foram utilizadas para formar produtos de variáveis, isto é, para obter as interações entre variáveis – a centragem é o método comumente utilizado para reduzir a multicolinearidade resultante da utilização do produto para obter interações entre variáveis.

O passo seguinte consistia em fazer a regressão linear para as interações. Neste caso foi necessário fazer várias regressões para cada conjunto de interações, que incluem sempre dois modelos de regressão: o original e o modelo com a interação das variáveis. Ou seja, para cada valor cultural individual foi feita uma regressão com dois modelos, um original e um com as interações referentes a cada valor cultural individual, conforme se pode observar nas tabelas seguintes dos resultados da estimação dos coeficientes com as interações.

Importa ainda referir, que ao correr os modelos com interações, se utilizou o método “*Stepwise*” relativamente à entrada das interações nos modelos. A razão da sua adoção deve-se ao facto de o método “*Stepwise*” ajudar a minimizar problemas de multicolinearidade resultantes do método de formação das interações. Assim, pelo método “*Stepwise*”, só entram no segundo modelo de regressão linear as interações que são significativas. Neste sentido, verifica-se que o método “*Stepwise*” é o método de regressão mais adequado, por ser o que apresenta o maior número de interações entre as variáveis significativas.

Tabela 22 – Resumo do Modelo de Regressão Linear com as Interações da Variável Distância do Poder

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Estatísticas Alteradas				
					R <sup>2</sup> Alterado	F Alterado	df1	df2	Sig. de F Alterada
1	0,421	0,177	0,177	0,75027	0,177	2,933	11	150	0,002
2	0,439	0,193	0,128	0,74557	0,016	2,898	1	149	0,091

Tabela 23 – Teste F da ANOVA com as Interações da Variável Distância do Poder

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média Quadrática	F	Sig.
1	Regressão	18,162	11	1,651	2,933	0,002
	Residual	84,436	150	0,563		
	Total	102,598	161			
2	Regressão	19,773	12	1,648	2,964	0,001
	Residual	82,825	149	0,556		
	Total	102,598	161			

Tabela 24 – Coeficientes de Regressão com as Interações da Variável Distância do Poder

Modelo		Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,867	0,673		4,258	0,000
	Complexidade do Trabalho	0,160	0,058	0,227	2,776	0,006
	Recompensas	0,100	0,056	0,183	1,795	0,075
	Feedback Útil dos Colegas	0,113	0,072	0,148	1,555	0,122
	Apoio da Supervisão	-0,141	0,069	-0,228	-2,042	0,043
	Apoio e Ajuda dos Colegas	-0,091	0,080	-0,105	-1,135	0,258
	Supervisão Não Controladora	0,131	0,057	0,195	2,292	0,023
	Orient. L. Prazo vs. Orient. C. Prazo	0,003	0,085	0,003	0,040	0,968
	Aversão à Incerteza	0,130	0,068	0,153	1,911	0,058

	Distância do Poder	0,031	0,067	0,038	0,465	0,643
	Individualismo vs. Coletivismo	0,057	0,065	0,072	0,884	0,378
	Masculinidade vs. Feminilidade	-0,016	0,050	-0,027	-0,330	0,742
2	(Constante)	2,789	0,671		4,158	0,000
	Complexidade do Trabalho	0,172	0,058	0,244	2,978	0,003
	Recompensas	0,089	0,055	0,164	1,608	0,110
	Feedback Útil dos Colegas	0,110	0,072	0,145	1,527	0,129
	Apoio da Supervisão	-0,109	0,071	-0,177	-1,535	0,127
	Apoio e Ajuda dos Colegas	-0,092	0,079	-0,107	-1,155	0,250
	Supervisão Não Controladora	0,124	0,057	0,185	2,185	0,030
	Orient. L. Prazo vs. Orient. C. Prazo	-0,004	0,085	-0,004	-0,047	0,963
	Aversão à Incerteza	0,120	0,068	0,141	1,760	0,080
	Distância do Poder	0,015	0,067	0,018	0,216	0,829
	Individualismo vs. Coletivismo	0,070	0,065	0,088	1,083	0,281
	Masculinidade vs. Feminilidade	-0,008	0,049	-0,013	-0,154	0,878
	Produto do Apoio da Supervisão com Distância do Poder	0,090	0,053	0,136	1,702	0,091

Conforme se pode observar na Tabela 22, o  $R^2$  aumenta de forma significativa do modelo original para o modelo de interações, passando de 0,177 para 0,193. Analisando a Tabela 24, verifica-se que a variável Apoio da Supervisão interage positivamente de forma significativa com a variável Distância do Poder. Isto significa que o efeito negativo do apoio da supervisão é atenuado à medida que a distância do poder aumenta.

Quanto à interação das variáveis contextuais com o coletivismo, verificou-se que nenhuma era significativa.

Tabela 25 – Resumo do Modelo de Regressão Linear com as Interações da Variável Masculinidade *versus* Feminilidade

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Estatísticas Alteradas				
					$R^2$ Alterado	F Alterado	df1	df2	Sig. de F Alterada
1	0,421	0,177	0,177	0,75027	0,177	2,933	11	150	0,002
2	0,444	0,197	0,132	0,74366	0,020	3,679	1	149	0,057

Tabela 26 – Teste *F* da ANOVA com as Interações da Variável Masculinidade *versus* Feminilidade

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média Quadrática	<i>F</i>	Sig.
1	Regressão	18,162	11	1,651	2,933	0,002
	Residual	84,436	150	0,563		
	Total	102,598	161			
2	Regressão	20,197	12	1,683	3,043	0,001
	Residual	82,401	149	0,553		
	Total	102,598	161			

Tabela 27 – Coeficientes de Regressão com as Interações da Variável Masculinidade *versus* Feminilidade

Modelo		Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	<i>t</i>	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,867	0,673		4,258	0,000
	Complexidade do Trabalho	0,160	0,058	0,227	2,776	0,006
	Recompensas	0,100	0,056	0,183	1,795	0,075
	<i>Feedback</i> Útil dos Colegas	0,113	0,072	0,148	1,555	0,122
	Apoio da Supervisão	-0,141	0,069	-0,228	-2,042	0,043
	Apoio e Ajuda dos Colegas	-0,091	0,080	-0,105	-1,135	0,258
	Supervisão Não Controladora	0,131	0,057	0,195	2,292	0,023
	Orient. L. Prazo <i>vs.</i> Orient. C. Prazo	0,003	0,085	0,003	0,040	0,968
	Aversão à Incerteza	0,130	0,068	0,153	1,911	0,058
	Distância do Poder	0,031	0,067	0,038	0,465	0,643
	Individualismo <i>vs.</i> Coletivismo	0,057	0,065	0,072	0,884	0,378
	Masculinidade <i>vs.</i> Feminilidade	-0,016	0,050	-0,027	-0,330	0,742
2	(Constante)	3,187	0,688		4,633	0,000
	Complexidade do Trabalho	0,144	0,058	0,204	2,495	0,014
	Recompensas	0,115	0,056	0,211	2,073	0,040
	<i>Feedback</i> Útil dos Colegas	0,067	0,076	0,088	0,889	0,376
	Apoio da Supervisão	-0,155	0,069	-0,252	-2,259	0,025
	Apoio e Ajuda dos Colegas	-0,089	0,079	-0,103	-1,119	0,265
	Supervisão Não Controladora	0,134	0,057	0,200	2,369	0,019



Orient. L. Prazo vs. Orient. C. Prazo	0,009	0,085	0,008	0,101	0,919
Aversão à Incerteza	0,124	0,068	0,146	1,835	0,069
Distância do Poder	-0,002	0,068	-0,002	-0,023	0,982
Individualismo vs. Coletivismo	0,066	0,064	0,083	1,029	0,305
Masculinidade vs. Feminilidade	0,005	0,050	0,008	0,099	0,921
Produto do <i>Feedb. Útil dos Colegas</i> com Masculinidade vs. Feminilidade	-0,111	0,058	-0,161	-1,918	0,057

Analisando a Tabela 25, verifica-se que o  $R^2$  aumenta de forma significativa do modelo original para o modelo de interações, passando de 0,177 para 0,197. Observando a Tabela 27, verifica-se que a variável *Feedback Útil dos Colegas* interage negativamente de forma significativa com a variável Masculinidade *versus* Feminilidade. Isto indica que a utilidade do feedback dos colegas tem efeitos negativos à medida que a masculinidade aumenta.

Relativamente à aversão à incerteza, verificou-se que nenhuma interação era significativa.

Tabela 28 – Resumo do Modelo de Regressão Linear com as Interações da Variável Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo

Modelo	$R$	$R^2$	$R^2$ Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Estatísticas Alteradas				
					$R^2$ Alterado	$F$ Alterado	df1	df2	Sig. de $F$ Alterada
1	0,421	0,177	0,177	0,75027	0,177	2,933	11	150	0,002
2	0,442	0,195	0,130	0,74445	0,018	3,354	1	149	0,069

Tabela 29 – Teste  $F$  da ANOVA com as Interações da Variável Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média Quadrática	$F$	Sig.
1	Regressão	18,162	11	1,651	2,933	0,002
	Residual	84,436	150	0,563		
	Total	102,598	161			

2	Regressão	20,021	12	1,668	3,010	0,001
	Residual	82,577	149	0,554		
	Total	102,598	161			

Tabela 30 – Coeficientes de Regressão com as Interações da Variável Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo

Modelo		Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	<i>t</i>	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,867	0,673		4,258	0,000
	Complexidade do Trabalho	0,160	0,058	0,227	2,776	0,006
	Recompensas	0,100	0,056	0,183	1,795	0,075
	<i>Feedback</i> Útil dos Colegas	0,113	0,072	0,148	1,555	0,122
	Apoio da Supervisão	-0,141	0,069	-0,228	-2,042	0,043
	Apoio e Ajuda dos Colegas	-0,091	0,080	-0,105	-1,135	0,258
	Supervisão Não Controladora	0,131	0,057	0,195	2,292	0,023
	Orient. L. Prazo <i>vs.</i> Orient. C. Prazo	0,003	0,085	0,003	0,040	0,968
	Aversão à Incerteza	0,130	0,068	0,153	1,911	0,058
	Distância do Poder	0,031	0,067	0,038	0,465	0,643
	Individualismo <i>vs.</i> Coletivismo	0,057	0,065	0,072	0,884	0,378
	Masculinidade <i>vs.</i> Feminilidade	-0,016	0,050	-0,027	-0,330	0,742
2	(Constante)	2,884	0,668		4,316	0,000
	Complexidade do Trabalho	0,163	0,057	0,232	2,853	0,005
	Recompensas	0,093	0,055	0,171	1,689	0,093
	<i>Feedback</i> Útil dos Colegas	0,113	0,072	0,149	1,574	0,118
	Apoio da Supervisão	-0,136	0,068	-0,220	-1,980	0,050
	Apoio dos Colegas	-0,112	0,080	-0,130	-1,398	0,164
	Supervisão Não Controladora	0,128	0,057	0,190	2,252	0,026
	Orient. L. Prazo <i>vs.</i> Orient. C. Prazo	0,027	0,086	0,027	0,320	0,749
	Aversão à Incerteza	0,107	0,069	0,126	1,556	0,122
	Distância do Poder	0,043	0,067	0,052	0,646	0,519
	Individualismo <i>vs.</i> Coletivismo	0,066	0,065	0,083	1,026	0,306
	Masculinidade <i>vs.</i> Feminilidade	-0,013	0,049	-0,022	-0,264	0,792
	Produto da Complex. Trabalho com Orient. L. Prazo <i>vs.</i> Orient. C. Prazo	0,136	0,074	0,141	1,831	0,069

Analisando a Tabela 28, verifica-se que o  $R^2$  aumenta de forma significativa do modelo original para o modelo de interações, passando de 0,177 para 0,195. Por fim, na Tabela 30, verifica-se que a variável Complexidade do Trabalho interage positivamente de forma significativa com a variável Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo. Isto significa que o efeito positivo da complexidade do trabalho aumenta à medida que a orientação de longo prazo dos indivíduos também aumenta.

#### 4.4. Discussão dos Resultados

Tendo em consideração que o objetivo do presente trabalho é investigar se os valores culturais individuais e os fatores contextuais influenciam diretamente a criatividade dos funcionários nas organizações, bem como, investigar se a interação entre estes dois conjuntos de variáveis tem efeitos sobre a criatividade dos funcionários nas organizações, pretende-se agora discutir os resultados obtidos na análise de correlação e na análise de regressão linear realizadas anteriormente, tomando como termo de comparação os resultados obtidos noutros estudos previamente citados neste trabalho, isto, sempre que possível.

No que se refere aos efeitos diretos dos valores culturais individuais e dos fatores contextuais na criatividade dos funcionários nas organizações, a análise de correlação efetuada no presente trabalho, sugere que apenas as variáveis aversão à incerteza, complexidade do trabalho, supervisão não controladora, *feedback* útil dos colegas, e recompensas, estão positivamente correlacionadas com a variável criatividade dos funcionários nas organizações.

Por outro lado, na análise de regressão linear realizada neste trabalho, ficou patente que as variáveis que têm um efeito positivo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações são apenas a complexidade do trabalho, as recompensas, a supervisão não controladora e a aversão à incerteza, enquanto a variável apoio da supervisão tem um efeito negativo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações. A referida análise revelou ainda, que as demais variáveis não têm efeitos estatisticamente significativos na criatividade dos funcionários nas organizações. Alguns destes resultados contrariaram as hipóteses formuladas, enquanto outros deram suporte às mesmas.

Observando os resultados obtidos noutros estudos, constata-se, por exemplo, que o efeito da complexidade do trabalho na criatividade dos funcionários nas organizações, obtido no presente estudo, é semelhante ao efeito obtido no estudo de Tierney e Farmer (2002), no qual, os autores verificaram uma relação positiva significativa entre a complexidade do trabalho e a criatividade. Neste âmbito, os autores consideraram a complexidade do trabalho como sendo um importante antecedente da criatividade. Assim, este estudo reforça o de Tierney e Farmer (2002), suportando a Hipótese 6 formulada no presente trabalho de investigação.

O resultado obtido no presente estudo relativamente ao efeito das recompensas na criatividade dos funcionários nas organizações, está em linha com os resultados obtidos no estudo de Eisenberger e Rhoades (2001), os quais descobriram que as recompensas contribuem para o aumento da criatividade na medida em que aumentam a motivação extrínseca para se ser criativo, bem como, a autodeterminação percebida e o interesse intrínseco pelo trabalho a desenvolver. Deste modo, o nosso estudo reforça o estudo de Eisenberger e Rhoades (2001) e suporta a Hipótese 11 formulada no presente trabalho de investigação.

O efeito positivo estatisticamente significativo da supervisão não controladora na criatividade dos funcionários nas organizações, obtido no presente estudo, vai de encontro ao resultado obtido no estudo de Oldham e Cummings (1996), no qual se verificou uma relação positiva significativa entre a supervisão não controladora e uma das medidas de desempenho criativo consideradas no estudo. Assim, o resultado obtido no presente trabalho de investigação, bem como, o resultado obtido no estudo de Oldham e Cummings (1996), fornecem argumentos suficientes para se suportar a Hipótese 8, formulada neste trabalho.

No presente estudo, a aversão à incerteza apresentou um efeito positivo estatisticamente significativo na criatividade dos funcionários nas organizações, contrariando a Hipótese 4 formulada. A literatura indica que a propensão para o risco está positivamente relacionada com a criatividade (ver Shalley *et al.* 2004). Encontrou-se ainda um estudo desenvolvido por Nakata e Sivakumar (1996), no qual foi sugerido um modelo que apresentava uma relação negativa significativa entre a aversão à incerteza e a fase de iniciação do processo de desenvolvimento de novos produtos, bem como, uma relação positiva significativa entre a aversão à incerteza e a fase de implementação do

processo de desenvolvimento de novos produtos. Uma possível explicação para o resultado encontrado neste trabalho, e que contraria o que seria expectável, tem a ver com o facto da medida utilizada neste trabalho se relacionar com o desejo das pessoas em terem procedimentos claros no trabalho. Esta medida não capta exatamente a aversão ao risco. E de facto há evidência na literatura de que a ambiguidade do papel no trabalho, isto é, a incerteza das pessoas quanto ao que têm que fazer, quanto às suas responsabilidades e autonomia, pode ser negativa para a criatividade.

O efeito negativo estatisticamente significativo do apoio da supervisão na criatividade dos funcionários nas organizações, obtido neste trabalho de investigação, para além de contrariar a Hipótese 7 formulada no presente estudo, também contraria outros estudos sobre a matéria, tais como, o de Tierney et al. (1999), no qual se descobriu que o apoio da supervisão contribui para o aumento da criatividade dos funcionários. Uma possível explicação para o resultado obtido neste estudo, pode ter a ver com o facto de, segundo Shalley e Gilson (2004), apesar de a relação entre o apoio da supervisão e a criatividade ser relativamente estável na literatura existente, alguns estudos indicam que os resultados do apoio da supervisão podem variar de indivíduo para indivíduo conforme os diferentes traços de personalidade ou estilo cognitivo.

Ora, estas duas características (personalidade e estilo cognitivo) são internas do indivíduo, tais como os valores culturais individuais. E conforme ficou patente na análise de regressão do modelo com interações efetuada no presente trabalho de investigação, o apoio da supervisão interage positivamente de forma significativa com a distância do poder, que é um valor cultural individual.

Os resultados encontrados relativamente aos efeitos interativos ou moderadores dão algum suporte à Hipótese 12 formulada no presente trabalho de investigação, e que segue a perspetiva interacionista da literatura, que considera que os fatores contextuais interagem com as características pessoais de modo a influenciar o desempenho criativo (Shalley e Gilson, 2004).

No presente estudo, verificou-se uma interação negativa significativa entre o *feedback* útil dos colegas e a masculinidade. Este resultado indica que a criatividade é mais baixa para níveis simultaneamente elevados do *feedback* útil e da masculinidade. É

possível que a competitividade entre pessoas associada à masculinidade conviva negativamente com o feedback dos colegas, gerando efeitos nefastos na criatividade.

Observou-se também uma interação positiva significativa entre a complexidade do trabalho e a orientação para o longo prazo. Este resultado indica que os efeitos benéficos da complexidade são tanto maiores quanto mais as pessoas estiverem orientadas para o longo prazo. Uma explicação é que a orientação de longo prazo está associada à perseverança face a resultados tardios, e isto coaduna-se bem com trabalhos complexos, que envolvem muitas tarefas, autonomia, que envolvem aprendizagem, e que produzem resultados nem sempre imediatos.

Observou-se ainda uma interação positiva entre o apoio da supervisão e a distância ao poder. Uma distância ao poder elevada deverá estar associada a diferenças significativas entre pessoas de diferentes estratos, nomeadamente em termos de conhecimentos. Assim, é possível que os efeitos do apoio da supervisão sejam mais positivos na presença de uma distância ao poder elevada devida à complementaridade de conhecimentos que existirá entre as partes.

Finalmente, uma explicação para os resultados não significativos obtidos poderá ter a ver com a natureza da amostra, que cobre funcionários com diferentes funções, desde administrativas até mais técnicas e científicas, bem como, com a dimensão da amostra, que é relativamente pequena.

#### 4.5. Conclusão

Neste capítulo procedeu-se primeiramente à análise de correlação a fim de se medir o grau de associação entre as variáveis utilizadas no presente estudo, apresentando-se para o efeito uma matriz de correlações. Posteriormente, efetuou-se a análise de regressão linear, estimaram-se os coeficientes de regressão, e com base nos valores apresentados testaram-se as hipóteses do modelo. De seguida realizou-se a análise de regressão linear para as interações entre as variáveis. Após a apresentação dos resultados procedeu-se à sua discussão, onde se procurou comparar os resultados obtidos no presente trabalho de investigação com os de outros estudos mencionados anteriormente.

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. Introdução

Este capítulo é dedicado à conclusão do presente trabalho de investigação. Como tal, procurou evidenciar os contributos do trabalho em termos teóricos e para a gestão, bem como, elencar as suas limitações e direções para futuros trabalhos.

De um modo geral, os resultados obtidos revelaram que o objetivo do estudo foi cumprido, uma vez que se verificou a existência de efeitos principais e interativos dos valores culturais individuais e dos fatores contextuais na criatividade dos funcionários.

### 5.2. Contributos do Trabalho

É esperado que o presente trabalho possa contribuir para o Marketing enquanto ferramenta de suporte à criação de novas ideias de negócio no contexto empresarial, mas que também possa prestar algum contributo para o meio académico, podendo também ser aplicado a outras áreas de estudo.

Em particular, o valor académico prende-se com o facto dos valores culturais terem sido associados à criatividade muito raramente, e de forma não direta (explorando efeitos indiretos dos valores culturais na criatividade). Paralelamente, a interação entre valores culturais individuais e variáveis contextuais também está por estudar. Os resultados encontrados podem pois ser úteis para auxiliar futuras investigações nesta área.

Quanto ao contributo prático, para as empresas, este trabalho fornece pistas sobre as variáveis contextuais que têm efeitos na criatividade e que, portanto, podem ser manipuladas para influenciar os níveis de criatividade exibidos pelos colaboradores de uma organização. Paralelamente, este trabalho oferece evidência preliminar sobre a influência dos valores culturais individuais na criatividade. Esta informação pode ser útil nos processos de recrutamento, nomeadamente para selecionar as pessoas com as características mais desejáveis para obter níveis de criatividade superiores no trabalho.

### 5.3. Limitações do Trabalho e Direções para Futuros Trabalhos

Os resultados deste trabalho têm que ser vistos à luz das suas limitações. Em primeiro lugar a amostra não é aleatória, tendo pois sido obtida por conveniência, e isto pode ter afetado os resultados encontrados. Paralelamente, obteve-se a quantificação da criatividade a partir do próprio trabalhador, quando outros estudos utilizam a avaliação da criatividade efetuada por supervisores – de qualquer forma nota-se que há trabalhos que também se baseiam na avaliação da criatividade efetuada pelo próprio empregado. Outra limitação tem a ver com o facto de se ter um estudo “*cross section*” quando, para efeitos de causalidade, o desejável seria ter dados longitudinais. Os resultados encontrados terão sido também influenciados pelas variáveis consideradas no trabalho. É bem possível que se tivessem sido acrescentadas outras variáveis os resultados teriam sido diferentes. A dimensão da amostra também é limitada. A unidimensionalidade das escalas utilizadas neste trabalho num ou noutra caso também não foi observada na sua plenitude. Trabalhos futuros podem pois tentar ultrapassar as limitações deste trabalho. Outra pista para trabalhos futuros é explorar as relações testadas neste trabalho noutras culturas.



## 6. LISTA DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agnihotri, Raj; Rapp, Adam A.; Andzulis, James; Gabler, Colin B. (2014) “Examining the Drivers and Performance Implications of Boundary Spanner Creativity” *Journal of Service Research*. 17(2), 164-181.

Almeida, Nuno (2010) *A influência dos valores culturais na criatividade dos funcionários de contato: Estudo empírico com vendedores*. Tese de Doutorado em Gestão de Empresas – Especialidade em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Amabile, Teresa M. (1983) “The social psychology of creativity: A componential conceptualization” *Journal of Personality and Social Psychology*. 45, 357-376.

Amabile, Teresa M. (1987) “The motivation to be creative” in Isaksen, S. (eds.) *Frontiers in creativity: beyond the basics*. Buffalo, NY: Bearly Limited, 223 – 254.

Amabile, Teresa M. (1988) “A model of creativity and innovation in organizations” in Staw, B. M.; Cummings L. L. (eds.) *Research in Organizational Behavior*. JAI Press Inc., 10, 123-167.

Amabile, Teresa M. (1996) *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.

Amabile, Teresa M.; Conti, Regina; Coon, Heather; Lazenby, Jeffrey; Herron, Michael (1996) “Assessing the work environment for creativity” *Academy of Management Journal*. 39(5), 1154-1184.

Amabile, Teresa M., Hennessey, B. A.; Grossman, B. S. (1986) “Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward” *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 14-23.

Amabile, Teresa M.; Schatzel, Elizabeth A.; Moneta, Giovanni B.; Kramer, Steven J. (2004) “Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support” *The Leadership Quarterly*. 15, 5-32.

Andrews, Jonlee; Smith, Daniel C. (1996) “In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products” *Journal of Marketing Research*. 33, 174-87.

- Barron, Frank; Harrington, David M. (1981) "Creativity, intelligence and personality" *Annual Review of Psychology*. 32, 439-76.
- Bond, Michael H. et al. (1987) "Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture" *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 18(2), 143-64.
- Boone, Jr., Harry N.; Boone, Deborah A. (2012) "Analyzing Likert Data" *Journal of Extension*. 50(2).
- Brown, R. T. (1989) "Creativity: What are we to measure?" in Glover, J. A.; Ronning, R. R.; Reynolds, C. R. (eds.) *Handbook of creativity*. New York: Plenum Press. 3-32.
- Chen, Chung-Jen; Shih, Hsi-An; Yeh, Ya-Ching (2011) "Individual initiative, skill variety, and creativity: the moderating role of knowledge specificity and creative resources" *The International Journal of Human Resource Management*. 22(17), 3447-3461.
- Choi, Jin Nam (2004) "Individual and Contextual Predictors of Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Processes" *Creativity Research Journal*. 16(2-3), 187-199.
- Conner, N. (2008) *Google Apps: The missing manual*. O'Reilly Media.
- Conti, Regina; Coon, Heather; Amabile, Teresa M. (1996) "Evidence to support the componential model of creativity: Secondary analyses of three studies" *Creative Research Journal*. 9(4), 385-389.
- Costa, P. T.; McCrae, R. R. (1992) *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dahl, Cheryl (2000) "Have You Seen the Five Faces of Genius?" *Fast Company*. October: 54-62.
- Deci, Edward L.; Connell, J. P.; Ryan, Richard M. (1989) "Self-determination in a work organization" *Journal of Applied Psychology*. 74, 580-590.

Deci, Edward L.; Koestner, Richard; Ryan, Richard M. (1999) "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation" *Psychological Bulletin*. 125(6), 627-6.

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (2000) "The "what" and "why" of goal pursuits: Human need and the self-determination of behaviour" *Psychological Inquiry*. 11, 227-268.

Deshpandé, Rohit; Farley, John U.; Webster Jr., Frederick E. (1993) "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57, (January), 23-37.

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

Eisenberger, Robert (1992) "Learned industriousness" *Psychological Review*. 99, 248-267.

Eisenberger, Robert; Armeli, Stephen (1997) "Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest?" *Journal of Personality and Social Psychology*. 72, 652-663.

Eisenberger, Robert; Rhoades, Linda (2001) "Incremental effects of reward on creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*. 81(4), 728-741.

Eisenberger, Robert; Shanock, Linda (2003) "Rewards, intrinsic motivation and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation", *Creativity Research Journal*, 15, 121-130.

Ekvall, G. (1983) "Climate, structure and innovativeness of organizations" Report 1, FA Institute, Stockholm.

Ekvall, G. (1991) "The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas" in Henry, J.; Walker, D. (eds.) *Managing innovation*. London: Sage, 73-79.

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

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

Frese, Michael; Teng, Eric; Wijnen, Cees J. D. (1999) "Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies", *Journal of Organizational Behavior*. 20, 1139-1155.

Furrer, Olivier; Liu, Ben Shaw-Ching; Sudharshan, D. (2000) "The relationship between culture and service quality perceptions: basis for cross-cultural market segmentation and resources allocation", *Journal of Service Research*. 2(4), 355-371.

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

George, J. M.; Zhou, J. (2002) "Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings", *Journal of Applied Psychology*. 87, 687-697.

Gilson, Lucy L.; Mathieu, John E.; Shalley, Christina E.; Ruddy, Thomas M. (2005) "Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?", *Academy of Management*. 46(3), 521-531.

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

Gryskiewicz, Stanley S. (2000) "Cashing in on Creativity at Work" *Psychology Today*. September/October, 63-65.

Guilford, J. P. (1987) "Creativity research: Past, Present and Future" in Isaksen, S. G. (eds.) *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*. Buffalo, NY: Bearly Limited, 33-65.

Hackman, J. R.; Oldham, Greg R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hargadon, Andrew; Robert Sutton (2000) "Building an Innovation Factory" *Harvard Business Review*. May-June: 157-166.

Harrington, D. M. (1990) "The ecology of human creativity: A psychological perspective" in Runco, M. A.; Albert, R. S. (eds.) *Theories of creativity*. Newbury Park, CA: Sage, 143-169.

Hatcher, Larry; Ross, Timothy L.; Collins, Denis (1989) "Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans" *The Journal of Applied Behavioral Science*. 25(3), 231-248.

Heerwagen, Judith H. (2002) "Creativity". 5, 1-12.

Hirst, G.; Knippenberg, D.; Zhou, J. (2009) "A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity" *Academy of Management Journal*. 52(2), 280–293.

Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, Geert (1991) *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Berkshire, UK: McGraw-Hill International Limited.

Im, Subin; Workman Jr., John P. (2004) "Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms", *Journal of Marketing*. 68, 114–132.

Inkeles, Alex and Daniell J. Levinson (1969) "National Character: The Study of Model Personality and Sociocultural Systems," in *The Handbook of Social Psychology*, Lindzey Gardner and Elliot Aronson. (eds.) Reading, MA: Addison- Wesley, 418-506.

Isaksen, Scott G.; Puccio, Gerard J.; Treffinger, Donald J. (1999) "An ecological approach to creativity research: Profiling for creative problem solving" *Journal of Creative Behavior*. 27(3), 149-170.

Jung, Dong I.; Chow Chee; Anne Wu (2003) "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings" *The Leadership Quarterly*. 14, 525-544.

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

Kirton, Michael J. (1994) *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving*. London: Routledge/International Thomson Press.

Kohn, A. (1993) *Punished by rewards*. Boston: Houghton Mifflin.

Kwasniewska, Joanna; Necka, Edward (2004) "Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender" *Creativity and Innovation Management*. 13(3), 187-195.

Ladhari, Riadh; Pons, Frank; Bressolles, Grégory; Zins, Michel (2011) "Culture and personal values: How they influence perceived service quality", *Journal of Business Research*. 64, 951-957.

Lepper, Mark R.; Henderlong, Jennifer; Gingras, Isabelle (1999) "Understanding the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation – uses and abuses of meta-analysis: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)" *Psychological Bulletin*. 125(6), 669-676.

Malhotra, Naresh K. (2010) *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Maroco, João (2003). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Maroco, João; Garcia-Marques, Teresa (2006) "Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?" *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.

Moorman, Christine (1995) "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes," *Journal of Marketing Research*. 32 (August), 318-35.

Moorman, Christine; Miner, Ann S. (1997) "The Impact of Organizational Memory in New Product Performance and Creativity" *Journal of Marketing Research*. 34 (February), 91-106.

- Nakata, Cheryl; Sivakumar, K. (1996) "National Culture and New Product Development: An Integrative Review" *Journal of Marketing*, 60(1), 61-72.
- Nonaka, Ikujiro (1991) "The knowledge-creating company" *Harvard Business Review*. 69, 96-104.
- Oldham, Greg R. (2002) "Stimulating and supporting creativity in organizations" in Jackson, S.; Hitt, M.; DeNisi, A. (eds.) *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 243-273.
- Oldham, Greg R.; Cummings, Anne (1996) "Employee creativity: Personal and contextual factors at work" *Academy of Management Journal*. 39 (3), 607-634.
- Pestana, Maria Helena; Gageiro, João Nunes (2008) *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Raja, Usman; Johns, Gary (2010) "The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity" *Human Relations*. 63(7) 981–1005.
- Rasulzada, Farida; Dackert, Ingrid (2009) "Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors" *Creativity Research Journal*. 21(2–3), 191–198.
- Schaefer, Charles E. (1969) "The prediction of creative achievement from a biographical inventory" *Educational and Psychological Measurement*. 29, 431-437.
- Selart, Marcus; Nordstöm, Thomas; Kuvaas, Bård; Takemura, Kazuhisa (2008) "Effects of reward on self-regulation, intrinsic motivation and creativity" *Scandinavian Journal of Educational Research*. 52(5), 439–458.
- Sethi, Rajesh; Smith, Daniel C.; Park, C. Whan (2001) "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products" *Journal of Marketing Research*. 38 (February), 73-85.
- Shalley, Christina E. (1991) "Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity" *Journal of Applied Psychology*. 76(2) 179-185.

Shalley, Christina E. (1995) "Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity" *Academy of Management Journal*. 38(2), 483-503.

Shalley, Christina E.; Gilson, Lucy L.; Blum, Terry C. (2000) "Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave" *Academy of Management Journal*. 43 (2), 215-223.

Shalley, Christina E.; Gilson, Lucy L. (2004) "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity" *Leadership Quarterly*. 15, 33-53.

Shalley, Christina E.; Oldham, Greg R. (1997) "Competition and creative performance: Effects of competitor presence and visibility" *Creativity Research Journal*. 10, 337-345.

Shalley, Christina E.; Perry-Smith, Jill E. (2001) "Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 84(1), 1-22.

Shalley, Christina E.; Zhou, Jing; Oldham, Greg R. (2004) "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?" *Journal of Management*. 30(6), 933-958.

Sims, Jr., Henry P.; Szilagyi, Andrew D.; McKemey, Dale R. (1976) "Antecedents of work related expectancies" *Academy of Management Journal*. 19(4), 547-559.

Soares, Ana Maria; Farhangmehr, Minoos; Shoham, Aviv (2006) "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies" *Journal of Business Research*, 1-8.

Søndergaard, Mikael, (1994) "Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications" *Organizational Studies*, 15(3), 447-56.

Sternberg, Robert J. (2012) "The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach" *Creativity Research Journal*. 24(1), 3-12.

Tierney, Pamela; Farmer, Steven M. (2002) "Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance" *Academy of Management Journal*. 45(6), 1137-1148.



Tierney, Pamela; Farmer, Steven M. (2004) "The Pygmalion Process and Employee Creativity" *Journal of Management*. 30(3), 413–432.

Tierney, Pamela; Farmer, Steven M; Graen, George B. (1999) "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships" *Personnel Psychology*. 52(3), 591-620.

Utman, Christopher H. (1997) "Performance effects of motivational state: A meta-analysis" *Personality and Social Psychology Review*. 1 (2), 170-182.

Van de Vijver, F.; Leung, K. (2000) "Methodological issues in psychological research on culture" *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 31, 33-51.

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

Wang, Guangping; Netemeyer, Richard G. (2004) "Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity" *Journal of Business Research* 57 (2004) 805–812.

West, M. A.; Farr, J. L. (1990) "Innovation at work" in West, M.; Farr, J. (eds.) *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester, England: Wiley, 3-13.

White, R. W. (1959) "Motivation reconsidered: The concept of competence" *Psychological Review*, 66, 297-333.

Woodman, Richard W.; Sawyer, John E.; Griffin, Ricky W. (1993) "Toward a theory of organizational creativity" *Academy of Management Review*. 18(2), 293-321.

Woodman, Richard W.; Schoenfeldt, L. F. (1989) "Individual differences in creativity: An interactionist perspective" in Glover, J. A.; Ronning, R. R.; Reynolds, C. R. (eds.) *Handbook of creativity*. New York: Plenum, 77 – 92

Yesil, Salih; Sozbulir, Fikret (2013) "An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in the Workplace" 1st World Congress

of Administrative & Political Sciences (ADPOL-2012). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 81, 540-551.

Yoo, B., Donthu, N. (2002) "The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students" *Journal of Marketing Education*. 24(2),92-103.

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

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

Zhang, Xiaomeng; Bartol, Katheryn M. (2010) "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement" *Academy of Management Journal*. 53(1), 107-128.

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

Zhou, Jing; George, Jennifer M. (2001) "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice" *Academy of Management Journal*. 44(4), 682-696.

Zhou, Jing; Oldham, Greg R. (2001) "Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality" *Journal of Creative Behavior*, 35, 151-167.

Zhou, Jing; Shalley, Christina E. (2003) "Research on employee creativity: A critical review and directions for future research" in Martocchio J. (eds.) *Research in personnel and human resource management*. Oxford, England: Elsevier, 165-217.

Fotografia da Capa: © Nelma Figueiredo.

## ANEXOS

## ANEXO I – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Caro(a) colaborador(a),

No âmbito de uma tese de mestrado, que está a ser realizada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que pretende estudar a relação das pessoas com o seu trabalho, vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento do questionário em anexo.

Ao responder ao questionário, solicitamos que assinale com uma **cruz (X)** ou um **círculo (O)** a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das afirmações. Note que não existem respostas certas ou erradas, interessando-nos apenas a sua verdadeira opinião. Depois de preenchido, o questionário deverá ser colocado dentro do envelope fornecido e colocado na urna que se encontra na receção da IPN Incubadora.

A informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.

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

---

(Nelma Figueiredo)

## ANEXO II – QUESTIONÁRIO

## QUESTIONÁRIO

**I. Tendo em consideração as funções que desempenha na organização onde trabalha, 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 O meu trabalho envolve tarefas que são difíceis de executar	1	2	3	4	5	6	7
2 Tenho de tomar decisões muito complicadas no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3 O trabalho que faço permite-me aplicar todos os meus conhecimentos e competências	1	2	3	4	5	6	7
4 Neste trabalho tenho que tomar decisões difíceis	1	2	3	4	5	6	7
5 O meu trabalho requer que eu aprenda coisas novas	1	2	3	4	5	6	7
6 Se for criativo no trabalho, serei recompensado	1	2	3	4	5	6	7
7 Nesta empresa, as pessoas que forem criativas serão premiadas	1	2	3	4	5	6	7
8 A minha remuneração será superior se eu fizer o meu trabalho de forma criativa	1	2	3	4	5	6	7

**II. No que se refere ao relacionamento com os seus colegas e superior hierárquico, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente ↓		Não concordo nem discordo ↓			Concordo totalmente ↓	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Eu considero o feedback que recebo dos meus colegas muito útil	1	2	3	4	5	6	7
2 Os meus colegas dão-me informação valiosa acerca de como eu devo melhorar o meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
3 O feedback que recebo dos meus colegas ajuda-me a melhorar o meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
4 O meu superior ajuda-me a resolver os problemas relativos ao meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5 O meu superior encoraja-me a desenvolver novas competências	1	2	3	4	5	6	7
6 O meu superior mantém-se informado sobre como os empregados pensam e sentem as coisas	1	2	3	4	5	6	7
7 O meu superior encoraja os empregados a participarem nas decisões importantes	1	2	3	4	5	6	7
8 O meu superior elogia o bom trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9 O meu superior encoraja os empregados a falarem quando não concordam com uma decisão	1	2	3	4	5	6	7
10 O meu superior explica sempre as suas ações	1	2	3	4	5	6	7
11 O meu superior recompensa o meu bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
12 Eu e os meus colegas de trabalho partilhamos de boa vontade os nossos conhecimentos uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
13 Eu e os meus colegas de trabalho ajudamo-nos uns aos outros quando um de nós falha no seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
14 Eu e os meus colegas de trabalho encorajamo-nos uns aos outros quando um de nós está “em baixo”	1	2	3	4	5	6	7
15 Eu e os meus colegas de trabalho tentamos agir pacificamente quando há desacordos/divergências	1	2	3	4	5	6	7
16 O meu superior dá-me liberdade para decidir como hei-de realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
17 O meu superior raramente está à minha volta a verificar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
18 O meu superior interfere pouco sobre o que devo fazer e como devo fazer as coisas	1	2	3	4	5	6	7
19 O meu superior dá-me a oportunidade de tomar decisões sozinho(a)	1	2	3	4	5	6	7

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

	Nada importante ↓				Muito importante ↓			
	1	2	3	4	5	6	7	
1 Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança)	1	2	3	4	5	6	7	
2 Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência)	1	2	3	4	5	6	7	
3 Segurança e estabilidade pessoal	1	2	3	4	5	6	7	
4 Planeamento a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	
5 Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro	1	2	3	4	5	6	7	

**IV. Tendo em consideração os seus valores, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente					Não concordo nem discordo		Concordo totalmente
	↓					↓		↓
1	1	2	3	4	5	6	7	
2	1	2	3	4	5	6	7	
3	1	2	3	4	5	6	7	
	Discordo totalmente					Não concordo nem discordo		Concordo totalmente
	↓					↓		↓
4	1	2	3	4	5	6	7	
5	1	2	3	4	5	6	7	
6	1	2	3	4	5	6	7	
7	1	2	3	4	5	6	7	
8	1	2	3	4	5	6	7	
9	1	2	3	4	5	6	7	
10	1	2	3	4	5	6	7	
11	1	2	3	4	5	6	7	
12	1	2	3	4	5	6	7	
13	1	2	3	4	5	6	7	
14	1	2	3	4	5	6	7	
15	1	2	3	4	5	6	7	
16	1	2	3	4	5	6	7	
17	1	2	3	4	5	6	7	
18	1	2	3	4	5	6	7	
19	1	2	3	4	5	6	7	
20	1	2	3	4	5	6	7	

**V. Tendo em conta a forma como aborda o seu trabalho, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente					Não concordo nem discordo		Concordo totalmente
	↓					↓		↓
1	1	2	3	4	5	6	7	
2	1	2	3	4	5	6	7	
3	1	2	3	4	5	6	7	
4	1	2	3	4	5	6	7	
5	1	2	3	4	5	6	7	
6	1	2	3	4	5	6	7	
7	1	2	3	4	5	6	7	
8	1	2	3	4	5	6	7	
9	1	2	3	4	5	6	7	
10	1	2	3	4	5	6	7	
11	1	2	3	4	5	6	7	



12	Muitas vezes abordo os problemas de forma original	1	2	3	4	5	6	7
13	Sugiro novas formas de fazer o trabalho	1	2	3	4	5	6	7

**VI. Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos uma caracterização do perfil dos entrevistados:**

**Sexo:**  (1) Feminino  (2) Masculino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Nível de escolaridade mais elevado que completou:**

- (1) Ensino básico primário
- (2) Ensino básico preparatório 6º ano
- (3) Ensino secundário 9º ano
- (4) Ensino secundário 12º ano
- (5) Curso profissional/artístico
- (6) Frequência universitária/bacharelato
- (7) Licenciatura ou superior

**Há quantos anos trabalha nesta empresa/instituição?**

- (1) Menos de 1 ano
- (2) 1 a 3 anos
- (3) 4 a 6 anos
- (4) 7 a 10 anos
- (5) 11 anos ou mais

**Muito Obrigada pela Sua Colaboração.**