

**ISCTE  IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**A Relação entre a Criatividade no Trabalho e o Afeto Positivo no Trabalho: O  
Papel Moderador do Clima de Conformismo**

Maria Daniela Ferreira Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Susana M. Tavares, Professora Auxiliar,

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Junho de 2015

## **Agradecimentos**

Esta dissertação foi o culminar de meses de esforço, sendo que ao longo desta jornada pude contar com o apoio imprescindível de algumas pessoas. Gostaria de expressar a minha gratidão, de uma forma mais especial:

À Professora Doutora Susana Tavares, orientadora da dissertação de mestrado, por todo o apoio, disponibilidade, dedicação e competência com que me orientou. Agradeço todas as suas valiosas propostas e contribuições.

Aos meus pais, pela preocupação, confiança e pelas palavras de incentivo e encorajamento. Por tudo o que me ensinaram e por estarem sempre a torcer por mim.

À minha irmã Filipa, pelo carinho, cumplicidade e preocupação.

Ao meu Tiago, pela compreensão, pelo apoio imensurável e por me fazer acreditar em dias melhores.

Aos meus amigos e amigas, pelos sorrisos acompanhados de palavras de esperança, conforto e determinação.

Por fim e não menos importante, agradeço à empresa que me acolheu no meu estágio curricular e que me possibilitou a recolha de dados do presente estudo. Sem o contributo dos colaboradores na resposta aos questionários, seria impossível o desenvolvimento deste trabalho.

A todos muito obrigada.

## Resumo

No presente trabalho procuramos aprofundar o estudo das consequências da criatividade para o bem-estar dos colaboradores. Mais especificamente, analisar a relação entre a criatividade, o afeto positivo no trabalho e o papel moderador da percepção de clima de conformismo dos colaboradores. Recolhemos dados em dois momentos do tempo, numa organização portuguesa do setor dos transportes aéreos. Cada um dos participantes respondeu a dois questionários, com cerca de um mês de intervalo entre cada um. A amostra de participantes emparelhados ficou constituída por 72 colaboradores. Os resultados mostram que o efeito da criatividade no afeto positivo depende da percepção de clima de conformismo que o colaborador tem. Quando o indivíduo percebe a organização como tendo um clima de conformismo elevado, a criatividade no trabalho revela-se negativamente associada ao afeto positivo no trabalho. Pelo contrário, quando o indivíduo considera que a organização tem um clima de conformismo baixo, o nível de criatividade no trabalho não se encontra associado a mudanças no seu afeto positivo. Estes resultados evidenciam a importância de integrar o contexto e as características da organização no estudo das consequências da criatividade no trabalho. As limitações deste trabalho e sugestões de pesquisas futuras são também apresentadas.

**Palavras-chave:** criatividade no trabalho; bem-estar subjetivo; afeto positivo no trabalho; clima de conformismo.

## **Abstract**

In this study we seek a deeper understanding about the creativity consequences on the well-being of employees, taking a special focus in the analysis of the relationship between creativity and positive affect at work and the moderating role by the perceived conformism climate of employees. We collect data on two separate moments in a Portuguese organization in the sector of air transport. Each one of the participants answered two questionnaires, with about one month gap between each one. The final sample was composed of 72 participants. The results show that the effect of creativity on positive affect at work depends on the perceived conformism climate that the employee has. When the individual perceives that the organization has a high conformism climate, creativity at work proves to be negatively correlated with positive affect at work. On the other hand, when the individual believes that the organization has a low conformism climate, creativity level at work is not correlated with changes in their positive affect. These results show the importance of integrating the context and the organization's characteristics within the study of creativity consequences at work. The limitations of this study and suggestions for future research are also presented.

**Key Words:** creativity at work; subjective well-being; positive affect at work; conformism climate.

## Índice

Introdução.....	1
Capítulo I: Enquadramento Teórico .....	3
Criatividade no Trabalho .....	3
Criatividade no Bem-Estar Subjetivo do Colaborador .....	6
O Presente Estudo: O Papel Moderador do Clima de Conformismo .....	9
Capítulo II: Método .....	11
Procedimento de Recolha de Dados .....	11
Participantes.....	11
Medidas .....	12
Análises Preliminares .....	13
Capítulo III: Resultados .....	16
Análise do Efeito de Moderação .....	16
Capítulo IV: Discussão.....	19
Discussão Geral .....	19
Limitações e Pesquisas Futuras .....	20
Implicações Práticas .....	21
Conclusão .....	23
Referências Bibliográficas .....	24

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Comparação entre os participantes que responderam no primeiro momento e os que responderam nos dois momentos do questionário.....	14
Quadro 2 - Comparação entre as características dos participantes da amostra final e as características dos participantes da população. ....	15
Quadro 3 - Estatística descritiva e intercorrelações entre as variáveis estudadas.....	16
Quadro 4 – Resultados da análise de regressão prevendo o afeto positivo no trabalho.....	17

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Interação da criatividade no trabalho com a percepção de clima de conformismo na previsão do afeto positivo no trabalho. ....	17
Figura 2 - Afeto positivo no trabalho em função da criatividade no trabalho e da percepção de clima de conformismo. ....	18

## Introdução

O rápido avanço da tecnologia, a sua complexificação, o fenómeno da globalização e a incerteza crescente presente no contexto externo às organizações têm agido como forças que exigem que as organizações mudem e se adaptem aos novos desafios (Reiter-Palmon, 2011). Os colaboradores são encorajados a tomar iniciativa e a desenvolver soluções para resolver problemas relacionados com o trabalho e em última instância a serem mais eficientes (Amabile, 1996; Madjar, Greenberg, & Chen, 2011). A criatividade no trabalho tem então vindo a ser considerada um importante instrumento para garantir o ajustamento das organizações às mudanças rápidas no ambiente e às exigências do mercado, tornando-se crítica para uma prática de gestão eficaz (Binnewies & Wornlein, 2011; Bledow, Rosing, & Frese, 2013; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2011; Shalley & Gilson, 2004).

A maioria das publicações encontradas na literatura empregam os comportamentos criativos no trabalho como variável critério, focando-se nos seus antecedentes, principalmente na identificação de fatores pessoais e fatores contextuais que possam estar na origem dos comportamentos criativos. A investigação tem-se focalizado pouco na análise de possíveis consequências da adoção de comportamentos criativos no meio organizacional (Jansen, Vilert, & West, 2004). Por isso, são vários os autores que referem ser importante considerar se e como as consequências da criatividade podem afetar o bem-estar do colaborador (e.g., Dollan, Metcalfe, Powdthavee, Beale, & Pritchard, 2008; Gilson, 2008).

Neste sentido impõe-se o desafio de desenvolver modelos de pesquisa que utilizem os comportamentos de criatividade no local de trabalho como variável preditora, para que se possam estudar consequências advindas destes comportamentos. Por outro lado, os poucos estudos que existem com a criatividade como variável preditora, tendem a concentrar-se nos benefícios destes fenómenos para a organização, ou seja negligenciam as consequências a nível individual da criatividade e também a possível relação que possa existir entre esses comportamentos e as consequências para o bem-estar do colaborador (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014; Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011).

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação dos comportamentos criativos do colaborador com o seu bem-estar subjetivo, nomeadamente no que diz respeito ao afeto positivo no trabalho. Por outro lado, pretendemos também prestar atenção para possíveis variáveis moderadoras desta relação. Mais especificamente, queremos investigar o papel da perceção de clima de conformismo existente na organização para a regulação do efeito da criatividade no bem-estar subjetivo do trabalhador.

O presente estudo foi conduzido numa empresa do setor dos transportes aéreos. A literatura refere que esta população é heterogénea, sendo que existem muitas funções diferentes com características de trabalho, riscos e exigências muito distintas. Mas de forma geral são referidos inúmeros riscos que afetam tanto pessoal de terra como pessoal navegante, e que, por consequência, influenciam negativamente o seu bem-estar. Como por exemplo, e no que toca ao pessoal de terra, são referenciados riscos como: trabalho por turnos, horários de trabalho irregulares, elevação de cargas pesadas e sujeição a condições climáticas adversas. No que concerne ao pessoal navegante, encontramos o risco inerente à adaptação das mudanças horárias nos voos de longo curso, ruído muito intenso e vibrações (Schneider, Irastorza, & Copsey, 2011). De facto, num estudo realizado por Tavares (2011) com tripulantes de cabine, os colaboradores revelaram ter a perceção de que os riscos a que estão sujeitos no seu trabalho afetam o seu bem-estar. Os inquiridos revelam que estas manifestações se refletem em *stress*, fadiga e desgaste psicológico.

Este trabalho irá contribuir para colmatar a lacuna existente na literatura, ao analisar a relação dos comportamentos criativos do colaborador com o seu bem-estar subjetivo, nomeadamente no que diz respeito ao afeto positivo no trabalho. Por outro lado, irá permitir estudar a criatividade numa população específica, onde a criatividade e a inovação são consideradas valores institucionais na organização onde foram recolhidos os dados. Por fim, o estudo irá possibilitar analisar o papel do contexto organizacional, nomeadamente a forma como a perceção de clima de conformismo condiciona as consequências da criatividade no bem-estar subjetivo.

Neste trabalho começamos por apresentar uma breve revisão de literatura que se inicia com a definição do conceito de criatividade no trabalho e a sua distinção com o conceito de comportamento proativo e de inovação. De seguida, iremos destacar alguns dos preditores da criatividade no trabalho e o pouco que se sabe sobre as suas consequências. Posteriormente, iremos definir o conceito de bem-estar e de afeto positivo no trabalho. Por conseguinte, iremos definir o conceito de perceção de clima de conformismo e analisar o seu papel moderador na relação entre a criatividade no trabalho e o afeto positivo no trabalho. Terminamos este primeiro capítulo com a apresentação da nossa hipótese principal de investigação. De seguida, descreveremos os procedimentos e as medidas utilizadas para testar a nossa hipótese. Daremos conta dos resultados do estudo e apresentaremos as principais conclusões. Para finalizar, falaremos de algumas limitações do estudo bem como sugestões para pesquisas futuras e ainda salientaremos contributos do estudo para o conhecimento e para a prática.

## Capítulo I: Enquadramento Teórico

### Criatividade no Trabalho

A criatividade em contexto organizacional diz respeito ao processo de produção de ideias novas e originais ou soluções que são úteis ou relevantes no que toca ao desenvolvimento de novos produtos, práticas, serviços ou procedimentos organizacionais (Amabile, 1996; Binnewies & Wornlein, 2011; Choi, 2004; Oldham & Cummings, 1996; Rego et al., 2011; Zhou & George, 2001). De acordo com Zhou e Shalley (2003), “esta definição pode incluir soluções criativas para problemas relativos ao negócio, para estratégias de negócio, ou mudanças criativas nos processos de trabalho” (p.167). A criatividade é um comportamento proativo (Fritz & Sonnentag, 2009) construtivo (Hammond et al., 2011), orientado para a mudança organizacional (Anderson et al., 2014) e levado a cabo com o intuito de beneficiar a organização e melhorar o seu funcionamento (Gilson, 2008; Mirowsky & Ross, 2007). São, então, comportamentos focados no futuro e na mudança (Bindl & Parker, 2011).

Apesar dos comportamentos criativos no trabalho serem necessariamente comportamentos proativos, eles distinguem-se de alguns destes comportamentos, isto porque o comportamento proativo não tem de trazer algo de novo para a organização. Ou seja, não é exigido que haja uma “novidade absoluta” enquanto que isto é um fator caracterizador da criatividade (Claes & Loo, 2011; Fritz & Sonnetag, 2009). Os comportamentos proativos são comportamentos voluntários, auto iniciados, orientados para o futuro, que visam modificar o próprio indivíduo ou a situação em que ele se encontra (Bindl & Parker, 2011; Grant & Parker, 2008).

A criatividade é vista como a fase do processo que se refere à produção e geração de ideias. Já a inovação corresponde à fase subsequente de implementação de novas ideias, convertendo-as em novas e melhoradas fontes de aperfeiçoamento organizacional, com o objetivo de favorecer o desempenho organizacional quer ao nível dos processos, quer ao nível das práticas organizacionais (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Anderson et al., 2014).

A geração e apresentação de ideias criativas não implicam necessariamente a sua implementação (Baer, 2012). A inovação no local de trabalho implica a seleção da melhor ideia de entre as diversas ideias alternativas e implementação da alternativa escolhida (Anderson et al., 2014; De Dreu, Nijstad, Bechtoldt, & Baas, 2011; Hammond et al., 2011). No caso da inovação, a ideia não tem de ser particularmente original sendo que não implica o

conceito de “novidade absoluta”. Isto porque as definições de inovação estão mais ligadas à volta do conceito de “novidade relativa”, da implementação da ideia e da própria superação de barreiras de implementação, incluindo lidar com a tendência humana de resistência à mudança (De Dreu et al., 2011; Reiter-Palmon, 2011).

Resumidamente, a criatividade é tipicamente definida como a etapa que inclui as primeiras fases do processo de resolução de problemas, tais como a identificação do problema e a geração de ideias. Em contraste, a inovação é mais focada na implementação dessa ideia e na sua aceitação por várias partes interessadas na organização (Reiter-Palmon, 2011). Assim, a criatividade é um pré-requisito necessário para a inovação. Alguns investigadores encontraram evidências de que existe uma relação positiva e significativa entre a geração de sugestões e a sua implementação (Scout & Bruce, 1994).

A performance criativa deve ser entendida como um resultado de uma complexa interação entre as características dos indivíduos e os seus contextos (Choi, 2004; Zhou & Shalley, 2003). Por isso, ao longo dos anos, os investigadores da criatividade têm procurado estudar disposições ou características pessoais (e.g., personalidade e auto eficácia) e fatores contextuais (e.g., liderança, desenho do trabalho e clima organizacional) para a previsão ou promoção da criatividade no meio organizacional (Choi, 2004).

Num trabalho recente sobre o estado da arte da criatividade e inovação nas organizações, Anderson e colaboradores (2014) organizaram os preditores da criatividade no trabalho em: fatores individuais, fatores relacionados com o contexto da tarefa e fatores relacionados com o contexto social. Nesta categorização, os fatores individuais dizem respeito a traços de personalidade, a valores, a estilos cognitivos, ao auto conceito, à identidade, aos conhecimentos, às capacidades, aos estados psicológicos e à motivação do indivíduo. Por outro lado, nos fatores relacionados com o contexto da tarefa encontram-se variáveis como a complexidade do trabalho, os objetivos e os requisitos do trabalho. Por fim, nos fatores relacionados com o contexto social estão a liderança e supervisão, a influência dos clientes, o *feedback*, a avaliação, a perceção de justiça e as redes sociais de pertença.

Por sua vez, numa meta-análise recente sobre os preditores individuais da criatividade e da inovação no local de trabalho, Hammond e colaboradores (2011) identificaram quatro fatores importantes. Estes fatores dizem, nomeadamente, respeito a: diferenças individuais, motivação, características do trabalho e influências do contexto. No que diz respeito às diferenças individuais, os traços de personalidade revelam um papel pouco significativo como preditores da performance inovadora no local de trabalho. Os resultados sugerem que a relação entre a personalidade e a performance inovadora é complexa e poderá não haver uma

relação direta entre estas variáveis, sendo equacionada a hipótese de interagirem com fatores do ambiente. No que concerne aos fatores motivacionais, a meta análise realizada por Hammond e colaboradores (2011) verificou que a motivação individual é um importante fator na predição da performance criativa. No que diz respeito às características do trabalho, as variáveis incluídas nesta categoria foram as que mostraram relações positivas mais fortes com a inovação individual, pelo que demonstram ser muito importantes enquanto preditoras de comportamentos inovadores. Por exemplo, a complexidade do trabalho parece ser um aspeto fundamental para a criatividade, assim como a existência de metas. Por fim, na dimensão das influências do contexto, todos os preditores relacionados com o clima organizacional e com a liderança revelaram relações positivas com a inovação. As investigações mostram que o contexto social onde os colaboradores estão envolvidos é relativamente influente no comportamento criativo.

A investigação sobre a criatividade tem focado, predominantemente, a sua atenção na análise dos seus preditores, tendo sido prestada menos atenção àquilo que acontece como resultado dos comportamentos criativos, tanto para o colaborador, grupos de colaboradores ou até para a organização (Gilson, 2008; Hammond et al., 2011; Jansen et al., 2004). No entanto, Gilson (2008) refere que os poucos estudos sobre as consequências da criatividade estão centrados no impacto que a criatividade tem para a melhoria do trabalho, para a performance da organização, para a satisfação dos clientes, para a satisfação dos colaboradores ou para o aumento da eficiência ou produção da organização.

A nível organizacional, a criatividade tem sido descrita como uma forma de incrementar a flexibilidade organizacional, a competitividade, possibilitando a implementação eficaz da mudança (e.g., Amabile, 1996; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, citado por Gilson, 2008). A nível grupal, tem sido argumentado que a criatividade é uma componente vital para a eficácia da equipa. As equipas que são capazes de gerar ideias, são tendencialmente mais bem-sucedidas e tendem a ter níveis mais altos de satisfação por parte dos seus clientes (Gilson, Mathieu, Shalley, & Ruddy, 2005; Hackman & Morris, 1975; Stein, 1974; Tagger, 2002; Tesluck, Farr, & Klein, 1997, citado por Gilson, 2008).

Poucos têm sido os estudos que se têm debruçado sobre o impacto da criatividade no trabalho para os indivíduos que a preconizam. Algumas exceções são os estudos desenvolvidos por Amabile e colaboradores (2005) e por Rasulzada e Dackert (2009).

## **Criatividade no Bem-Estar Subjetivo do Colaborador**

O bem-estar subjetivo tem sido definido como um construto multidimensional. De acordo com Diener (1984) ele integra as seguintes componentes: a) a satisfação global com a vida; b) a baixa frequência de afetos negativos e c) a frequência elevada de afeto positivo. Em suma, os indivíduos são considerados como tendo um elevado bem-estar subjetivo quando avaliam positivamente a sua vida (indicando uma elevada satisfação com a vida), quando experienciam frequentemente emoções positivas e quando raramente experienciam emoções desagradáveis (Diener, 1999). De acordo com Padeiro (2010) as principais consequências do bem-estar subjetivo abordadas na literatura são: o aumento dos recursos pessoais (e.g., Diener & Seligman, 2002; Diener & Tov, 2005; Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003; Lyubomirsky, King, & Diener, 2005); a melhoria da saúde e o aumento da longevidade (e.g., Danner, Snowdon, & Friesen, 2001; Diener, 2000; Fredrickson, 2001; Fredrickson & Losada, 2008; Pressman & Cohen, 2005; Xu & Roberts, 2010); o suporte social e a melhoria do bem-estar no trabalho (e.g., Diener et al., 2002; Diener & Tov, 2005; Judge & Locke, 1993; Judge & Watanabe, 1993; Lyubomirsky et al., 2005).

O afeto, na sua forma nuclear, foi descrito por Russel (2003) como sendo um “estado neurofisiológico conscientemente acessível e que diz respeito aos sentimentos não refletidos: sentir-se bem, sentir-se mal, sentir-se letárgico e sentir-se energético” (p.1264). Assim o afeto diz respeito aos sentimentos “primitivos, universais e simples que são comuns a todas as emoções específicas” (Warr, Bindl, Parker, & Inceglu, 2013, p.2). Em termos de valência, o afeto pode variar num contínuo que varia de positivo a negativo. O afeto varia, também, em termos de ativação, o que diz respeito ao dispêndio de energia que lhe está associado (Russel, 2003). Por outro lado, o afeto muda em resposta a múltiplas influências. Neste sentido, no presente estudo vamos explorar o impacto dos comportamentos criativos na experiência de afeto positivo no trabalho.

Há alguma evidência na literatura de que os estados afetivos influenciam a exibição de comportamentos criativos no local de trabalho. Alguns trabalhos evidenciam o contributo do afeto positivo para a criatividade (e.g., Amabile et al., 2005; Binnewies & Wörnlein, 2011; Rank & Frese, 2008) outros referem a importância do afeto negativo (e.g., Baas, De Dreu, & Nijstad, 2011; George & Zhou, 2002) outros ainda a importância da presença de ambos os tipos de afeto, positivo e negativo (e.g., Fong, 2006; George & Zhou, 2007).

Algumas teorias sobre o afeto sugerem que a criatividade é particularmente suscetível à influência do afeto positivo, principalmente porque o afeto positivo leva a maior variação cognitiva (Clore, Schwarz, & Conway, 1994, citado por Amabile et al., 2005). Por exemplo,

Isen (1999, citado por Amabile, 2005) propõe que o afeto positivo tem efeitos primários na atividade cognitiva e que esses efeitos levam a que o afeto positivo tenha um efeito também ele positivo na criatividade. No mesmo sentido, Fredrickson (1998, 2001, citado por Amabile et al., 2005) propõe que as emoções positivas, tais como a alegria e o amor, ampliam o repertório das cognições e ações de uma pessoa. Fredrickson postulou que emoções positivas alargam o âmbito da atenção (aumentando o número de elementos cognitivos disponível para associação) e assim aumentam a probabilidade de exibição de comportamentos criativos.

Paralelamente, outros autores sugerem que o afeto negativo gera criatividade. George e Zhou (2002) afirmam que sob a condição de recompensas altas e reconhecimento para a criatividade e clareza de sentimentos, o afeto negativo tem uma relação positiva com a criatividade. Por outro lado, alguns autores chegaram à conclusão de que a ambivalência emocional (as experiências simultâneas de emoções positivas e negativas) facilitavam a criatividade (Fong, 2006; George & Zhou, 2007).

Se na literatura já encontramos alguns estudos que relacionam a criatividade como resultado do afeto dos indivíduos são, no entanto, raros os estudos que exploram o impacto da criatividade no afeto e no bem-estar subjetivo dos empregados. Dolan e Metcalfe (2012) e Mirowsky e Ross (2007) exploraram o impacto que a criatividade pode ter no bem-estar dos empregados. Assim, Dollan e Metcalfe (2012) verificaram que as pessoas que trabalham em organizações do setor da investigação e desenvolvimento (supostamente organizações onde se valoriza mais a criatividade), em média reportavam um nível superior de satisfação nos seus trabalhos do que as pessoas que trabalhavam em organizações de outros setores. Já Mirowsky e Ross (2007) verificaram que os indivíduos que diziam ter um trabalho que envolvia necessariamente atividades criativas, tinham níveis mais elevados de saúde (medida através de uma combinação de auto avaliação da saúde com indicadores de funcionamento físico).

No que respeita à relação específica entre criatividade e o afeto, num estudo efetuado numa multinacional a operar na Suécia, Rasulzada e Dackert (2009) observaram que quando os empregados consideravam que na organização onde trabalhavam a criatividade estava presente, mais eles reportavam sentirem entusiasmo, otimismo e alegria. Estes resultados apontam para uma relação positiva entre a criatividade no trabalho e o bem-estar subjetivo dos empregados, nomeadamente no que diz respeito ao seu afeto positivo.

Ainda, Amabile e colaboradores (2005) realizaram um estudo longitudinal com dados quantitativos e qualitativos e que lhes permitiu sugerir a existência de um ciclo de afeto-criatividade nas organizações. Os autores obtiveram resultados que sustentam um modelo onde o afeto influencia a criatividade mas é também uma consequência direta dos

pensamentos criativos. Nas suas análises qualitativas, os autores encontraram sustentação para afirmar que o afeto positivo sucedia os comportamentos criativos. Por isso, os autores afirmaram que ter uma ideia ou resolver um problema provoca emoções positivas variando de leves emoções de prazer ou orgulho, a euforia extrema ou alívio.

Com base no exposto, podemos então esperar que o gerar de ideias novas sobre novos procedimentos, serviços, produtos ou modelos de negócio que ajudam a resolver problemas de funcionamento da organização, possa estar associado à produção de afeto positivo por parte dos atores desses comportamentos criativos. Assim sendo:

Hipótese 1: Os comportamentos criativos no trabalho estão positivamente associados ao afeto positivo no trabalho.

## **O Presente Estudo: O Papel Moderador do Clima de Conformismo**

A pesquisa clássica sobre a criatividade defende que as ideias criativas são inicialmente fora do comum (Moscovici, 1976, citado por Goncalo & Duguid, 2012) e que a pressão para se ser conformista em relação a um grupo reprime a expressão criativa (Crutchfield, 1962; Nemeth & Staw, 1989; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, citado por Goncalo & Duguid, 2012).

Como conformismo entende-se o movimento a partir do qual uma pessoa muda a sua posição para uma crença ou comportamento contrário ao seu como resultado de uma pressão real ou imaginária por parte de outra pessoa ou grupo (Bass, 1961; Kiesler & Kiesler, 1969, citado por Hewlin, 2009). Nemeth e Staw (1989) afirmaram que a criatividade e o conformismo são pólos opostos. Ou seja, quanto mais os colaboradores se sentirem livres e quanto mais estiverem distantes das expectativas partilhadas na organização, mais provável é que sugiram soluções criativas. Na verdade, a hipótese clássica de que o conformismo sufoca a expressão criativa (Kaplan, Brooks-Shesler, King, & Zaccaro, 2009) é lógica e por isso muitos estudiosos da criatividade ainda a acham pertinente. Por exemplo, Sutton (2002, citado por Goncalo & Duguid, 2012) sugeriu que para promover a criatividade nas empresas é necessário contratar funcionários que possam vir a quebrar as regras e que resistam à adaptação e às normas. Isto porque esses "desajustados" oferecerem novas perspectivas e iniciam soluções diferentes para os problemas. Que a mera exposição a pistas que representam conformismo, reduz a capacidade dos indivíduos para gerar soluções criativas em tarefas subsequentes (Forster, Friedman, Butterbach, & Sassenberg, 2005).

No entanto, Flynn e Chatman (2001, citado por Goncalo & Duguid, 2012) tentaram mudar a perspectiva, propondo que a pressão para o conformismo pode reforçar as normas relevantes sobre a criatividade e por isso aumentar, ao invés de sufocar, o desempenho criativo. Estes autores defendem que aqueles que argumentam que a pressão para o conformismo abafa necessariamente a criatividade, não consideraram a possibilidade de que o grupo pode pressionar as pessoas para cumprirem normas e expectativas que são conhecidas por facilitarem a expressão do processo criativo. Ainda, outros autores sugerem que um clima conformista na organização pode desempenhar um papel no processo criativo, através da criação de um ambiente de apoio à criatividade, quando as normas organizacionais são de incentivo aos comportamentos criativos (Kaplan et al., 2009; Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011, citado por Goncalo & Duguid, 2012).

Ao contrário do clima de conformismo, o clima de suporte à criatividade ou à inovação, refere-se a um clima organizacional em que os valores e as normas de uma

organização enfatizam a produção e implementação de ideias ou processos criativos como estratégia para melhorar o desempenho organizacional (West & Anderson, 1996; West & Wallace, 1991, citado por Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). Desta forma, este clima providencia aos colaboradores a coragem e o auxílio necessários para o processo de geração de ideias e também cria no colaborador a expectativa de que a criatividade é esperada e apreciada pela organização (Ford, 1996; Scott & Bruce, 1994, citado por Hunter et al., 2007). Por exemplo, Tierney e Farmer (2004, citado por Hunter et al., 2007) explicaram que os colaboradores que têm a percepção de que as suas chefias apoiam a sua criatividade, acreditam também que a criatividade é esperada como fazendo parte do seu papel na organização (Baer & Oldham, 2006). Estes fatores tendem a minimizar o risco percebido pelos colaboradores durante o processo criativo (Zhou & George, 2001).

Edmondson (1990; 1999, citado por Baer & Frese, 2003) utilizam o termo “clima de segurança psicológica” para descrever as práticas formais ou informais da organização de promoção de ações para que os colaboradores se sintam seguros em sugerir ideias ou soluções sem se sentirem rejeitados ou punidos. Por outras palavras, as organizações com um clima de segurança psicológica, manifestam vontade em utilizar o potencial criativo dos empregados, o que permite a diminuição do risco percebido aos colaboradores aquando da apresentação de novas ideias (Edmondson, 1999, citado por Baer & Frese, 2003).

Assim, os colaboradores que trabalhem numa organização que lhes forneça um clima de suporte à criatividade serão mais propensos a assumir o risco de propor uma nova ideia. Desta forma, podemos supor que a geração de ideias numa empresa onde existe um baixo clima de conformismo, conduzirá a um maior bem-estar dos colaboradores. Em contraponto, se a organização manifestar um clima de conformismo que seja sufocador dos comportamentos de criatividade, o bem-estar dos colaboradores será negativamente afetado pela manifestação de ideias ou soluções criativas. Em suma, as consequências no bem-estar dos colaboradores aquando da geração e apresentação de ideias ou soluções inovadoras, dependerá da percepção que o colaborador tem do clima de conformismo veiculado pela organização. Por esse motivo, a nossa segunda hipótese é que a presença do clima de conformismo interage com a criatividade no trabalho na previsão do afeto positivo no trabalho.

Hipótese 2: O clima de conformismo percebido modera a relação da criatividade no trabalho com o afeto positivo do colaborador, no sentido em que se espera que para níveis elevados de percepção de clima de conformismo, a exibição de comportamentos criativos está negativamente associada ao afeto positivo no trabalho.

## Capítulo II: Método

### Procedimento de Recolha de Dados

Para a realização deste estudo foi aplicado um questionário a uma amostra de conveniência constituída por colaboradores de uma organização portuguesa do setor dos transportes aéreos que conta com um total de 1115 colaboradores. Todos os colaboradores foram convidados a responder a dois questionários, com cerca de um mês de intervalo entre cada um e com medidas não repetidas. O preenchimento dos dois questionários foi realizado *online*. É de salientar que a participação dos colaboradores foi voluntária e informada, sendo que não houve qualquer tipo de compensação pela participação. Por outro lado, foram respeitados princípios éticos quanto à forma como os participantes em investigação científica devem ser tratados. Ainda, e não menos importante, foi assegurado o anonimato dos dados recolhidos.

Como procedimento para permitir realizar o emparelhamento dos questionários respondidos no primeiro momento e no segundo momento, pedimos a cada colaborador para inserir no seu questionário, tanto no primeiro momento (T1) como no segundo momento (T2), um código composto pelo número do seu mês de nascimento e os últimos quatro dígitos do seu número de identificação. No primeiro momento, 409 colaboradores responderam ao questionário (taxa de resposta de 37%), sendo que destes 409 questionários apenas 191 questionários foram considerados válidos (taxa de resposta de 17%). No segundo momento, foram enviados os mesmos 1115 questionários, independentemente do colaborador ter respondido ou não no primeiro momento, sendo que 168 questionários foram respondidos (taxa de resposta de 15%) mas apenas 138 foram considerados válidos (taxa de resposta de 12%). Os questionários que nos dois momentos não foram considerados válidos, excluíram-se pelas seguintes razões: (a) não foi inserido o código no questionário e por isso não pude ser realizado o emparelhamento entre o primeiro e o segundo questionário e (b) presença de perguntas por responder. Aquando da realização do emparelhamento dos questionários, a amostra ficou composta por 72 participantes.

### Participantes

A amostra final de 72 colaboradores ficou constituída maioritariamente por homens (56%). A média de idades foi de 36 anos ( $DP = 8$  anos), variando entre um mínimo de 23 e um máximo de 63 anos. No que se refere às habilitações académicas, 47% dos indivíduos tinham o 12º ano de escolaridade e logo de seguida, 45% dos indivíduos tinham uma

licenciatura. Analisando a distribuição da antiguidade na organização, a média de antiguidade na empresa foi de 12 anos ( $DP = 9$  anos), variando entre um mínimo de 1 ano e um máximo de 42 anos de antiguidade. Por último e no que concerne ao vínculo laboral, predominavam os contratos por termo indeterminado (54%).

## Medidas

A recolha de dados das medidas abaixo enunciadas teve lugar em dois momentos distintos no tempo: A criatividade no trabalho, a perceção de clima de conformismo e todas as variáveis de controlo foram recolhidas no primeiro momento. Somente as respostas referentes à medida do afeto positivo no trabalho foram recolhidas no segundo momento.

**Afeto positivo no trabalho.** Para a operacionalização desta variável utilizaram-se quatro itens do *Multi-affect Indicator* de Warr, Blind, Parker e Inceoglu (2013). Pediu-se a cada participante que indicasse com que frequência, no último mês, o trabalhar na organização fez com que se sentissem “calmo”, “à vontade”, “descontraído” e “relaxado”. As respostas foram dadas numa escala de *likert* de sete pontos que variavam de 1 (*nunca*) a 7 (*sempre*). Depois de realizada uma análise fatorial com rotação *varimax*, verificamos que os quatro itens saturavam num só fator, com os pesos fatoriais a variar entre 0.53 e 0.96. Esses itens foram então agrupados num índice cujo coeficiente de consistência interna correspondeu a um alfa estandardizado de 0.81.

**Criatividade no trabalho.** Para a operacionalização desta variável, utilizaram-se os dez itens da escala de criatividade no trabalho de Zhou e George (2001). Um exemplo de item usado foi: “Fui uma boa fonte de ideias criativas”. As respostas tiveram como referência temporal o último mês de trabalho dos colaboradores e foram dadas através de uma escala de *likert* de sete pontos, que variavam de 1 (*nunca*) a 7 (*sempre*). Aquando da realização da análise fatorial com rotação *varimax*, verificamos que os dez itens também saturavam num só fator e com pesos fatoriais a variar entre 0.77 e 0.91. Esses itens foram então agrupados num índice cujo coeficiente de consistência interna foi de 0.97.

**Perceção de clima de conformismo.** Para medir a perceção de clima de conformismo, utilizaram-se quatro itens baseados na escala de Scott e Bruce (1994), de clima de inovação. Os itens utilizados são os itens que na escala original estão invertidos e, como tal, medem clima de conformismo e não clima de inovação, por exemplo: “A função principal dos membros da organização é seguirem ordens superiores”. Os itens foram respondidos através

de uma escala de tipo *likert*, com sete níveis, em que 1 correspondia a *discordo completamente* e 7 correspondia a *concordo completamente*. Quando submetidos a uma análise fatorial com rotação *varimax*, estes itens saturaram num só fator, com os pesos fatoriais a variar entre 0.50 e 0.83. Esses itens foram, então, agrupados num índice cujo coeficiente de consistência interna foi de 0.75.

**Variáveis controlo.** No presente estudo foram incluídas como variáveis controlo o sexo, a idade e o nível de escolaridade. Medimos o sexo como uma variável binária (1 = *masculino*; 2 = *feminino*). Usamos sete categorias para a operacionalização da idade, variando de 1 (*com menos de 25 anos de idade*) a 7 (*mais de 50 anos de idade*). Para medir o nível de escolaridade foram utilizadas cinco categorias, variando entre 1 (*até ano 9º ano*) a 5 (*doutoramento*).

As medidas utilizadas foram traduzidas para português através do procedimento de retro tradução. A pontuação mais elevada nas medidas compósitas indicou maior frequência de afeto positivo no trabalho, maior frequência de comportamentos criativos e níveis mais elevados de percepção de clima de conformismo.

### **Análises Preliminares**

Após a recolha dos dados através dos dois questionários, foram inseridas as respostas numa base de dados e posteriormente analisadas com o apoio do *software* estatístico SPSS. Dada a possibilidade de que os dois grupos pudessem ter alguma diferença significativa, foram comparados os participantes que responderam somente ao primeiro momento da pesquisa e os participantes que estavam na amostra final, ou seja aqueles que responderam em ambos os momentos. Como se pode verificar no quadro 1, as análises de variância (ANOVA) realizadas às variáveis em estudo - criatividade no trabalho, o afeto positivo no trabalho e a percepção de clima de conformismo – bem como às variáveis de controlo - sexo, idade e nível de escolaridade - revelaram não haver diferenças significativas entre os respondentes dos dois questionários e aqueles que responderam somente ao primeiro.

## Quadro 1

*Comparação entre os Participantes que Responderam no Primeiro Momento e os que Responderam nos Dois Momentos do Questionário*

<b>Variáveis</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b><math>\eta^2</math></b>
Afeto positivo no trabalho	.04	.87	.00
Criatividade no trabalho	.16	.69	.00
Percepção de clima de conformismo	1.07	.30	.01
Sexo	.47	.50	.00
Idade	.02	.89	.00
Escolaridade	.74	.39	.00

Por outro lado e realizando uma comparação não estatística, a amostra final não parece ser muito diferente da população da organização. No que concerne às variáveis sociodemográficas, os valores são próximos. Na população existem maioritariamente mais colaboradores do sexo masculino (58%) do que do sexo feminino (42%) o que também acontece na amostra aqui representada. No que respeita à idade, as características da amostram também são semelhantes à população retratada uma vez que na população existem 9% dos colaboradores com menos de 30 anos, 71% dos colaboradores têm entre os 30 e os 50 anos e apenas 20% dos colaboradores têm mais de 50 anos. Na amostra final, a faixa etária com mais representatividade é exatamente a segunda. No que concerne à escolaridade, os valores também são coerentes, uma vez que na população existe mais prevalência de quadros médios superiores e na amostra recolhida também. Por fim, ao nível do vínculo laboral, a maior parte da população possui um contrato permanente (87%) o que é consoante com o resultado obtido na amostra (54%). No quadro 2, apresentamos esta comparação.

Quadro 2

*Comparação Entre as Características dos Participantes da Amostra Final e as Características dos Participantes da População*

<b>Variáveis</b>	<b>Características da amostra final (N= 72)</b>	<b>Características da população (N= 1115)</b>
Sexo	56% do sexo masculino	58% do sexo masculino
Idade	79% tem entre 30 a 50 anos	71% tem entre os 30 e os 50 anos
Escolaridade	47% têm o 12º Ano; 45% têm a licenciatura	prevalência de quadros médios superiores
Vínculo laboral	54% têm um contrato por tempo indeterminado	87% têm um contrato por tempo indeterminado

De modo a testar o modelo, procedeu-se à realização de uma regressão linear múltipla a fim de analisar o efeito de interação entre os comportamentos de criatividade do trabalhador e a perceção de clima de conformismo na previsão do afeto positivo no trabalho.

### Capítulo III: Resultados

Antes de testarmos as hipóteses em estudo, calculámos as médias, os desvios-padrão e as correlações de *Pearson* entre as variáveis estudadas, apresentadas no quadro 3.

Quadro 3

#### *Estatística Descritiva e Intercorrelações entre as Variáveis Estudadas*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6
1. Afeto positivo no trabalho	3.70	1,08	-					
2. Criatividade no trabalho	4.15	1.25	-.08	-				
3. Perceção de clima de conformismo	4.23	1.14	-.37**	-.15	-			
4. Sexo	-	-	-.06	-.01	-.23	-		
5. Idade	36.06	8.23	.09	-.04	-.04	.07	-	
6. Escolaridade	-	-	-.17	.06	-.01	.23*	.01	-

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

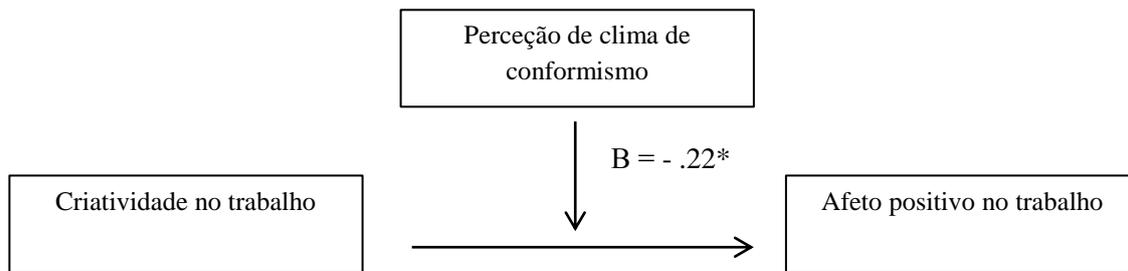
Pela observação dos resultados apresentados no Quadro 3 podemos concluir que a relação entre criatividade no trabalho e o afeto positivo no trabalho não é estatisticamente significativa ( $r = -.08$ ,  $p = 0.50$ ), o que não suporta a primeira hipótese definida. Podemos ainda concluir que os dados evidenciam a existência de uma correlação negativa entre a perceção de clima de conformismo e o afeto positivo no trabalho ( $r = -.37$ ,  $p < .01$ ). Da análise efetuada verifica-se, também, que nenhuma das variáveis de controlo estudadas tem relações estatisticamente significativas com a variável critério, o afeto positivo no trabalho. Deste modo, por razões de parcimónia, as variáveis controlo não foram incluídas no modelo de regressão.

#### **Análise do Efeito de Moderação**

Foi realizada uma regressão hierárquica para testar a interação entre a criatividade no trabalho e a perceção de clima de conformismo na previsão do afeto positivo no trabalho. Num primeiro momento, foi inserido no modelo a variável preditora (criatividade no trabalho) e a variável moderadora (perceção de clima de conformismo). No passo seguinte colocou-se o

termo de interação das variáveis anteriores. Seguindo Aiken e West (1991), a variável preditora foi centrada antes de ser calculado o termo de interação.

Na Figura 1 está representado o modelo de moderação testado, assinalando o efeito de interação entre os comportamentos de criatividade no trabalho e a percepção de clima de conformismo na organização na previsão do afeto positivo no trabalho.



Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

*Figura 1.* Interação da criatividade no trabalho com a percepção de clima de conformismo na previsão do afeto positivo no trabalho.

No quadro 4 são apresentados os resultados das análises de regressão.

#### Quadro 4

##### *Resultados da Análise de Regressão Prevendo o Afeto Positivo no Trabalho*

Variáveis	Afeto positivo no trabalho B	t	p
Criatividade no trabalho	-.07	-.68	.50
Percepção de clima de conformismo	-.26	-2.23	.03
Criatividade no trabalho X percepção de clima de conformismo	-.22	-2.35	.02
R <sup>2</sup> ajustado	.18		
F (3, 67)	6.27		

Os resultados apresentados no quadro 4 mostram que a interação da criatividade no trabalho e a percepção de clima de conformismo é estatisticamente significativa na previsão do afeto positivo no trabalho ( $B = -.22$ ;  $t = -2.35$ ,  $p < .05$ ). O modelo testado explica 18,4% da variância do afeto positivo no trabalho.

Seguindo Cohen e Cohen (1983) e Aiken e West (1991) foram testados os declives simples para os respondentes com níveis mais elevados de percepção de clima de conformismo (um desvio padrão acima da média) e para os inquiridos com uma percepção de clima de conformismo mais baixa (um desvio padrão abaixo da média) para determinar a natureza das interações entre a criatividade no trabalho e a percepção de clima de conformismo.

A figura 2 ilustra o efeito moderador da percepção de clima de conformismo na relação entre a criatividade no trabalho e o afeto positivo no trabalho. Os resultados mostraram que quando a percepção de clima de conformismo é elevada, a criatividade no trabalho está associada a uma menor frequência de afeto positivo no trabalho ( $B = -.31$ ,  $t = -2.50$ ,  $p = .015$ ). Porém, quando os níveis de clima de conformismo percebidos são baixos, a criatividade no trabalho não está significativamente associada ao afeto positivo no trabalho ( $B = .18$ ,  $t = 1.151$ ,  $p = .25$ ). Estes resultados suportam a hipótese de moderação por nós colocada.

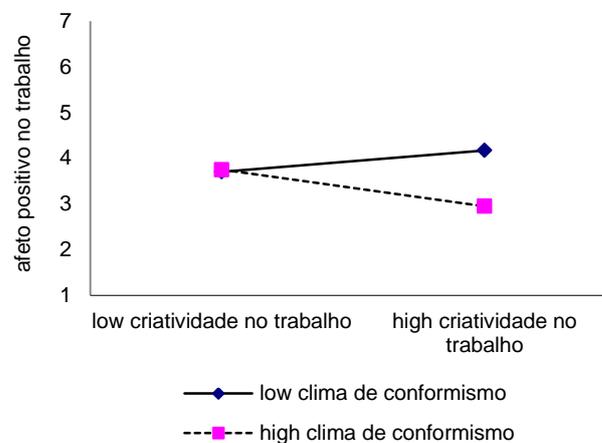


Figura 2. Afeto positivo no trabalho em função da criatividade no trabalho e da percepção de clima de conformismo.

## Capítulo IV: Discussão

### Discussão Geral

O presente estudo pretendeu analisar o impacto da criatividade no trabalho relativamente ao bem-estar subjetivo dos colaboradores, investigando a percepção de clima de conformismo e o seu potencial papel moderador nesta relação. Os resultados mostraram que a relação entre a criatividade no trabalho e o afeto positivo no trabalho depende da percepção que o indivíduo tem do clima de conformismo na organização. A percepção de clima de conformismo na organização modela o impacto que a criatividade tem no afeto positivo do indivíduo no trabalho. Os resultados mostraram que quando o indivíduo considera que a organização valoriza atitudes e comportamentos conformistas com as regras organizacionais, a exibição de comportamentos criativos, no tempo um, está associada a uma menor frequência de afetos positivos cerca de um mês depois (tempo dois). Sendo assim, a manifestação de criatividade no local de trabalho pode estar associada a menos bem-estar do colaborador quando o indivíduo percebe a organização como tendo um elevado clima de conformismo.

Os resultados encontrados estão na linha do trabalho de outros autores que defendem que o clima organizacional poderá ser um elemento chave para o processo criativo no trabalho (Jansen et al., 2004). Isto porque a criatividade pode colocar em causa o *status quo* da organização. Se a organização não tiver um clima de apoio à criatividade e inovação, os comportamentos criativos podem ter consequências reais ou imaginadas para os indivíduos que os exibem. Especificamente, um clima organizacional que suporta a criatividade favorece a percepção de que as soluções criativas são suportadas e até incentivadas (Ekvall, 1990, citado por Rasulzada & Dackert, 2009), sendo valorizadas como algo desejável (Lock & Kirkpatrick, 1995, citado por Rasulzada & Dackert, 2009). Quando o ambiente não encoraja os indivíduos a serem criativos, ou seja quando o ambiente organizacional não se mostre seguro para a tomada de riscos associada à sugestão de uma ideia nova ou de tentar algo novo, a exibição destes comportamentos pode estar associada a níveis mais baixos de bem-estar subjetivo.

São poucos os estudos na literatura que se tinham debruçado sobre as consequências da criatividade no trabalho. São menos ainda os que analisavam o impacto da criatividade no trabalho para o bem-estar do indivíduo (exceções são Amabile et al., 2005; Rasulzada & Dackert, 2009). Assim, o nosso estudo contribui para a literatura ao ampliar os conhecimentos sobre as consequências da criatividade no trabalho, nomeadamente em termos das suas consequências para o bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, este trabalho respondeu

ainda aos apelos de vários autores (e.g., Anderson et al., 2014; Zhou & Hoever, 2014) em adoptar uma abordagem interacionista no estudo da criatividade no trabalho. Ou seja, ao ter em consideração a percepção que os indivíduos têm do clima de conformismo da organização para a previsão do impacto dos comportamentos criativos no bem-estar do indivíduo. A nossa pesquisa integrou o contexto organizacional como um elemento importante para o estabelecimento das fronteiras nos benefícios que a criatividade pode ter para os indivíduos.

Deste modo, o presente estudo permite aprofundar o conhecimento acerca dos contextos em que a criatividade pode influenciar o bem-estar dos colaboradores. De forma geral, esta pesquisa contribui para o enriquecimento da literatura sobre a criatividade de duas formas principais: Primeiro, ao demonstrar algumas das suas consequências (não se centrando nos seus antecedentes, como acontece na maior parte das pesquisas que encontramos na literatura). Segundo, ao explicar o papel moderador do clima de conformismo para a relação do impacto da criatividade no trabalho e os estados afetivos do colaborador.

De forma geral, os nossos resultados abrem um novo caminho na literatura sobre a criatividade no trabalho através da identificação de um conjunto complexo de relações entre a criatividade, o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Os nossos resultados apoiam a visão de que o clima de conformismo (em contraponto ao clima de suporte à inovação) pode ser um entrave ao impacto da criatividade para o bem-estar os colaboradores.

### **Limitações e Pesquisas Futuras**

Apesar dos contributos deste estudo, que são percecionados como importantes tanto a nível teórico, como a nível empírico e prático, é necessário referir algumas limitações do mesmo. Em primeiro lugar, uma limitação deste estudo prende-se com a confiança dos dados auto reportados, uma vez que no presente estudo os dados recolhidos tiveram como base uma única fonte – o indivíduo. Apesar da utilização de uma única fonte poder aumentar a variância comum entre as variáveis, foram tomadas algumas precauções, de acordo com as recomendações de Brannick, Chan, Conway, Lance & Spector (2010), para reduzir as fontes de contaminação. Por exemplo, o anonimato dos participantes foi protegido e as variáveis foram medidas em tempos diferentes. Porém, em estudos futuros, aconselha-se a utilização de várias fontes para a recolha de dados (por exemplo, a chefia ou os colegas) de forma a minorar este problema.

Uma segunda limitação prende-se com o facto da amostra ser de conveniência e ter particularidades que a podem tornar de alguma forma não representativa de outras populações

de trabalhadores. Em particular, os trabalhadores desta amostra estão inseridos num contexto laboral com exigências específicas: o setor dos transportes aéreos. Por conseguinte, a replicação deste trabalho envolvendo outras amostras de trabalhadores, poderá vir a ser útil.

Por outro lado, poderia fazer sentido equacionar a possibilidade da relação em sentido inverso das variáveis. Por exemplo, outros estudos sugerem que o afeto positivo pode induzir a mais comportamentos criativos (e.g., Baas, De Dreu & Nijstad, 2011). Para controlar a possibilidade de explicações alternativas para os resultados que obtivemos, seria aconselhável tentar replicar este efeito em estudos que apresentem um carácter experimental.

Em estudos futuros, também seria interessante testar modelos alternativos com o objetivo de analisar o impacto de outros fatores que expliquem potencialmente o efeito da criatividade no bem-estar do colaborador, como variáveis mediadoras ou então outras variáveis moderadoras que poderão influenciar a relação. Por exemplo, pensar em outras variáveis moderadoras onde a criatividade no trabalho possa conduzir a diminuição do bem-estar, tal como o conflito associado à criatividade, referido por Jansen (2003). O autor refere que os colaboradores criativos ou inovadores correm o risco de conflito devido ao facto de desafiarem o que está estabelecido em termos de métodos e metas de trabalho, normas e expectativas. Para além disso, a mudança sugerida poderá ser vista como uma ameaça para colegas de trabalho e chefias que tenham a tendência a evitar insegurança, alterar hábitos e práticas (Jansen, 2003). Poder-se-á então pensar que quando a exibição de comportamentos criativos gera conflito com os colegas ou com a chefia, isso afete negativamente o bem-estar dos colaboradores.

Outra possibilidade de estudos a desenvolver no futuro, consistiria em testar um modelo onde a variável moderadora fosse a implementação de ideias. Poderíamos esperar que a não implementação das ideias por parte da organização, possa levar a que os colaboradores protagonistas da ideia ou solução nova possam experienciar sentimentos de frustração.

### **Implicações Práticas**

Muitas organizações estão a incentivar o uso da criatividade no trabalho como forma de aumentar a capacidade de sobrevivência organizacional e a sua sustentabilidade. O presente estudo permite pensar sobre intervenções organizacionais que permitam combater possíveis consequências nefastas para os colaboradores protagonistas do desempenho criativo.

Do ponto de vista da prática organizacional, as conclusões presentes neste estudo sugerem que os gestores das organizações que procuram aumentar o desempenho criativo

entre seus colaboradores devem garantir que estes se sentem suportados e incentivados a ter estes comportamentos criativos. De contrário, se os colaboradores percecionem a organização como um contexto em que o comportamento criativo põe em causa as normas da organização, a exibição destes comportamentos e a apresentação de sugestões de melhoria, podem diminuir o afeto positivo sentidos pelos indivíduos no trabalho.

Em suma, é possível argumentar que os esforços sistemáticos para melhorar os climas organizacionais, nomeadamente de segurança psicológica e de suporte à criatividade e inovação são especialmente importantes em empresas que querem que os comportamentos criativos façam parte do repertório comportamental dos seus colaboradores.

## **Conclusão**

Em jeito de conclusão, o presente estudo contribui de forma relevante para o aprofundamento do conhecimento acerca dos contextos que condicionam a relação entre a criatividade no trabalho e o bem-estar dos colaboradores, salientando a importância do clima de conformismo neste processo. Assim, este estudo amplia a literatura sobre a criatividade e as suas consequências nas organizações e demonstra a importância do papel dos fatores contextuais na compreensão da criatividade no trabalho.

### Referências Bibliográficas

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. New York: Sage.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, *50*, 367–403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39* (5), 1154-1184.
- American Psychological Association (2010a). *Publication of the American Psychological Association* (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: Author.
- American Psychological Association (2010b). *Ethical principles of psychologists and code of conduct* [PDF]. Retirado de [www.apa.org/ethics/code/principles.pdf](http://www.apa.org/ethics/code/principles.pdf).
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, *40* (5), 1297–1333.
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2011). Creative production by angry people peaks early on, decreases over time, and is relatively unstructured. *Journal of Experimental Social Psychology*, *47*, 1107–1115.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, *55* (5), 1102–1119.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 45–68.

- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology, 91* (4), 963–970.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization. 567–598.*
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 589–607.
- Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal, 56* (2), 432–450.
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E., & Spector, P. E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods, 13* (3), 407–420.
- Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity Research Journal, 16* (2), 187–199.
- Claes, R., & Van Loo, K. (2011). Relationships of proactive behaviour with job-related affective well-being and anticipated retirement age: an exploration among older employees in Belgium. *Eur J Ageing, 8*, 233–241.
- Cohen, J., e Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., Bechtoldt, M. N., & Baas, M. (2011). Group creativity and innovation: A motivated information processing perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 81–89.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.
- Diener, E. (1999). Introduction to the special section on the structure of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 803-804.
- Dolan, P., Metcalfe, R., Powdthavee, N., Beale, A., & Pritchard, D. (2008). Innovation and Well-being. *Innovation Index Working Paper*.
- Dolan, P., & Metcalfe, R. (2012). The relationship between innovation and subjective wellbeing. *Research Policy*, 41, 1489–1498.
- Fong, G. T. 2006. The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1016-1030.
- Forster, J., Friedman, R. S., Butterbach, E. B., & Sassenberg, K. (2005). Automatic effects of deviancy cues on creative cognition. *European Journal of Social Psychology*, 35 (3), 345–359.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35, 94–111.
- Gilson, L. L. (2008). Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group and organizational levels. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*: 303-322. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- 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 (4), 687-697.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605–622.
- Goncalo, J. A., & Duguid, M. M. (2012). Follow the crowd in a new direction: When conformity pressure facilitates group creativity (and when it does not). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 14–23.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2008). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317–375.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5 (1), 90–105.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 727–741.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19 (1), 69–90.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347–364.

- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129–145.
- Kaplan, S., Brooks-Shesler, L., King, E. B., & Zaccaro, S. (2009). Thinking inside the box: How conformity promotes creativity and innovation. *Creativity in Groups*, 229–265.
- Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 730–743.
- Mirowsky, J., & Ross, C. E. (2007). Creative work and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 48, 385–403.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175–210.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Padeiro, C. (2010). Preditores do bem-estar subjetivo numa amostra da população portuguesa (Dissertação de Mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Rank, J., & Frese, M. (2008). The impact of emotions, moods and other affect-related variables on creativity, innovation and initiative. *Research Companion to Emotion in Organizations*.

- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal, 21*, 191–198.
- Reiter-Palmon, R. (2011). Introduction to special issue: The psychology of creativity and innovation in the workplace. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5* (1), 1–2.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M., (2011). Optimism predicting employee's creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ration. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*, 244-270.
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review, 110*, 145–172.
- Schneider, E., Irastorza, X., & Copsey, S. (2011). *European risk observatory report* [PDF]. Retirado de <http://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/what-we-do/european-risk-observatory>.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37* (3), 580–607.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly, 15*, 33–53.
- Tavares, C. (2011). Perceção de risco dos tripulantes de cabina da SATA Air Açores (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal.

Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2013). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23* (3), 342–363.

Zhou J, George J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*, 682–696.

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 333–359.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22*, 165–217.