



Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**A RELAÇÃO ENTRE OS ESTADOS EMOCIONAIS  
POSITIVOS E O ENVOLVIMENTO NO PROCESSO CRIATIVO  
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: O PAPEL MEDIADOR  
DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, DA AUTO-EFICÁCIA  
CRIATIVA E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL**

Alexandra Sofia Mateus Vale

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:  
Prof. Doutora Carla F. Gomes da Costa, Prof. Auxiliar Convidada  
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Setembro, 2017



**Instituto Universitário de Lisboa**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**A RELAÇÃO ENTRE OS ESTADOS EMOCIONAIS  
POSITIVOS E O ENVOLVIMENTO NO PROCESSO CRIATIVO  
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: O PAPEL MEDIADOR  
DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, DA AUTO-EFICÁCIA  
CRIATIVA E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL**

Alexandra Sofia Mateus Vale

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:  
Prof. Doutora Carla F. Gomes da Costa, Prof. Auxiliar Convidada  
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Setembro, 2017

## **Resumo**

Os Estados Emocionais Positivos são cada vez mais, um conceito sólido e de relevo nas organizações, e como tal, é imperativo que se reconheça o seu potencial associado à Criatividade e, conseqüentemente, associado ao Envolvimento no Processo Criativo, conceito este, pouco estudado até então. Neste sentido, esta abordagem permite, valorizar e adaptar essas competências num contexto organizacional de mudança e complexidade. Identificada a importância deste tópico, o presente estudo tem como objetivo estudar a relação, entre a dimensão dos Estados Emocionais Positivos e o Envolvimento no Processo Criativo, adicionando outras variáveis, sendo estas, a Inteligência Emocional, a Auto-eficácia Criativa e o Suporte Organizacional, como variáveis mediadoras da relação acima referida. O modelo foi testado a partir de uma amostra composta por 285 indivíduos entre os 19 e os 61 anos de idade, e com vínculo laboral ativo. Os resultados obtidos revelam uma relação positiva e significativa entre os Estados Emocionais Positivos e o Envolvimento no Processo Criativo, assim como, um papel mediador, das variáveis Inteligência Emocional, Auto-eficácia Criativa e Suporte Organizacional. Por fim, apresentam-se implicações para as práticas de Gestão de Recursos Humanos, limitações da presente investigação, bem como sugestões para estudos futuros.

**Palavras-Chave:** Afeto, Estados Emocionais Positivos, Criatividade, Envolvimento no Processo Criativo

**Classificações no Sistema de Classificação JEL:** M54 (Gestão Laboral); O15 (Recursos Humanos)

## **Abstract**

Increasingly, positive moods are a solid and relevant concept in organizations, and it is imperative to recognize their potential associated with Creativity and, consequently, associated with Creative Process Engagement, a concept that has not been much studied. Thus, this approach allows, valuing and adapting these competences in an organizational context of change and complexity. Identified the importance of this topic, this study aims to study the relationship between the dimension of Positive Moods and the Creative Process Engagement, adding other variables, such as Emotional Intelligence, Creative Self-efficacy and Organizational Support, as mediating variables. The model was tested on a sample of 285 employees between 19 and 61 years of age. The results obtained, reveal a positive and significant relationship between the Positive Emotional States and the Creative Process Engagement, as well as a mediating role, of the Emotional Intelligence, Creative Self-efficacy and Organizational Support variables. Finally, there are implications for the Human Resources management fields, along with limitations of this research, and suggestions for future studies.

**Keywords:** Affect, Positive Moods, Creativity, Creative Process Engagement

**Classifications of JEL Classification System:** M54 (Labor Management); O15 (Human Resources)

## **Agradecimentos**

A conclusão deste trabalho representa não só, um sentimento de realização pessoal, mas também o final de um percurso académico muito ambicionado em que diversos desafios foram superados com garra e objetividade. É neste sentido que, existe a necessidade de agradecer a todos aqueles que contribuíram para a concretização deste objetivo. Deste modo, agradeço de forma especial:

Aos meus Pais, pelo apoio incondicional bem como, pela ajuda fundamental na recolha de amostra para a realização deste estudo;

Aos conhecidos, amigos e familiares que partilharam e difundiram o estudo bem como, a todos os que colaboraram para que fosse possível atingir uma amostra considerável;

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, ajudaram à concretização deste objetivo;

À Daniela, por acreditar sempre mais em mim do que eu mesma, por todas as horas infinitas ao telefone e por toda a compreensão;

E finalmente, à Professora Doutora Carla Costa pelo acompanhamento, dedicação, empenho e conselhos, por todas as horas que permitiram a conclusão deste trabalho, um sincero obrigada.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	x
<b>Capítulo I - Enquadramento Teórico</b> .....	12
1.1 Criatividade e EPC .....	12
1.2 Afeto e EPC .....	15
1.3 O papel mediador da Inteligência Emocional na relação entre os EEP e o EPC..	19
1.4 O papel mediador da Auto-eficácia Criativa na relação entre os EEP e o EPC ...	22
1.5 O papel mediador do Suporte Organizacional na relação entre os EEP e o EPC..	24
<b>Capítulo II – Método</b> .....	28
2.1 Procedimento .....	28
2.2 Amostra.....	28
2.3 Instrumentos .....	29
<b>Capítulo III- Resultados</b> .....	31
<b>Capítulo IV – Discussão Geral</b> .....	36
4.1 Discussão dos Resultados .....	36
4.2 Implicações práticas.....	37
4.3 Limitações do estudo e pesquisas futuras .....	38
<b>Conclusão</b> .....	39
<b>Bibliografia</b> .....	40
<b>Anexos</b> .....	47
Anexo A.....	48
Anexo B .....	53

## **Índice de Quadros**

<i>Quadro 1</i> - Matriz de Médias, Desvio-Padrões, Correlações e Consistência interna das variáveis em estudo.....	31
<i>Quadro 2</i> - Regressão Linear Múltipla para explicar as mediações e o EPC .....	32

## **Índice de Figuras**

<i>Figura 1-</i> Modelo de investigação relativo à variável independente EEP.....	27
<i>Figura 2-</i> Modelo do efeito de mediação da IE na relação entre os EEP e o EPC.....	33
<i>Figura 3-</i> Modelo do efeito de mediação da AEC na relação entre os EEP e o EPC.....	34
<i>Figura 4-</i> Modelo do efeito de mediação do SO na relação entre os EEP e o EPC.....	35



## **Lista de Abreviaturas**

**AEC-** Auto-eficácia Criativa

**EEP-** Estados Emocionais Positivos

**EPC-** Envolvimento no Processo Criativo

**IE-** Inteligência Emocional

**QI-** Quociente de Inteligência

**SO-** Suporte Organizacional

## Introdução

O atual contexto organizacional caracteriza-se por dinamismo (Ibrahim *et al.*, 2016), complexidade e mudança (Paramitha & Indarti, 2014), tornando-se cada vez mais necessário fugir aos padrões e procedimentos *standard* (Janssen, 2000). Seguindo esta linha de pensamento, a literatura sugere a criatividade como ponto fulcral de resposta às organizações, no sentido em que, a mesma pode desenvolver uma vantagem competitiva no mercado (Ibrahim *et al.*, 2016). Assim, a criatividade permite uma nova abordagem dos problemas, possibilitando também que os colaboradores aumentem a sua *performance* (Ibrahim *et al.*, 2016). Destaca-se também, o facto de as respostas criativas dos colaboradores em todos os níveis da organização, se revelarem como determinantes na mesma, sendo que, diversas pesquisas foram então orientadas a fim de perceber que fatores podem favorecer ou impedir a criatividade nas organizações (Amabile, 1988; Woodman *et al.*, 1993). Adicionalmente ao valor da criatividade como um resultado nas organizações, a literatura também tem apontado para a importância do processo criativo em si (Gilson & Shalley, 2004), introduzindo o conceito “envolvimento no processo criativo” (EPC) (Zhang & Bartol, 2010a). À semelhança da criatividade, o EPC parece ganhar relevância quando falamos da *performance* (Zhang & Bartol, 2010b) e dos resultados criativos dos colaboradores em contexto organizacional (Henker *et al.*, 2015).

Paralelamente, é importante também salientar que, de uma forma geral, os estados emocionais dos colaboradores influenciam o desenvolvimento do trabalho (Weiss & Cropanzano, 1996) e ainda que, os mesmos estão cada vez mais associados às atividades criativas bem como à criatividade em si (George & Zhou, 2002; De Dreu *et al.*, 2008). Desta forma, têm sido estudadas duas valências, positiva e negativa, dos estados emocionais associadas à criatividade (Lin *et al.*, 2014). À luz da literatura, a esmagadora maioria dos estudos remete para a relação entre os Estados Emocionais Positivos (EEP) e a criatividade (De Dreu *et al.*, 2008). Percebendo assim, a relevância dos EEP na criatividade e nas organizações, o presente estudo tem como objetivo colmatar a lacuna existente na literatura sobre a importância dos mesmos no EPC dos colaboradores. Assim, com base na revisão de literatura efetuada, tanto a Inteligência Emocional, como a Auto-eficácia Criativa e o Suporte Organizacional, apresentam um papel relevante na explicação da relação entre os EEP e o EPC sendo, portanto, integradas no modelo como variáveis mediadoras dessa mesma relação. Neste sentido, através da melhor compreensão desta relação entre os EEP e o EPC, é pretendido apontar aos profissionais

de recursos humanos, bem como às organizações, novas diretrizes a ter em conta no desenvolvimento de iniciativas de promoção dos EEP e do EPC dos colaboradores, a fim de atingir melhores resultados organizacionais.

Em termos estruturais, a investigação encontra-se dividida em quatro secções: o enquadramento teórico que visa desenvolver os conceitos em estudo, com base nos quais são formuladas as hipóteses de investigação; o método adotado; a apresentação dos resultados obtidos; e a discussão onde são analisados os resultados, consideradas limitações do estudo, bem como uma reflexão sobre futuras linhas de investigação.

## Capítulo I - Enquadramento Teórico

### 1.1 Criatividade e EPC

Num contexto organizacional em mudança, torna-se cada vez mais necessário adotar ações orientadas para novos métodos de desenvolvimento do trabalho (Baas *et al.*, 2008; Madrid *et al.*, 2014). Nesta sequência, a literatura sugere que o estudo psicológico da criatividade é essencial para o progresso humano e, conseqüentemente, a pesquisa sobre este tópico tem crescido teórica e metodologicamente (Hennessey & Amabile, 2010). A criatividade tem sido então, reconhecida como um fator fundamental para a inovação, crescimento e competitividade das organizações (Ibrahim *et al.*, 2016), e como tal, tornou-se cada vez mais importante nas organizações atuais (Tierney & Farmer, 2011).

Embora a criatividade se tenha revelado como um construto bastante difícil de definir (Mishra & Henriksen, 2013; Parkhurst, 1999), diversos autores têm conseguido alcançar uma definição sólida. Assim, a criatividade é geralmente definida como a produção de ideias ou soluções de problemas que são simultaneamente novas e potencialmente úteis (Amabile, 1983; Amabile *et al.*, 1996; Woodman *et al.*, 1993). Nesta perspectiva, as ideias são consideradas novas se forem únicas em relação a outras atualmente disponíveis na organização, e consideradas úteis se tiverem o potencial de valor direto ou indireto para a organização, a curto ou longo prazo (Shalley *et al.*, 2004). Também Parkhurst (1999:18) propõe uma definição deste construto referindo a criatividade como a *“capacidade ou qualidade exibida quando [as pessoas] estão a tentar resolver problemas não resolvidos até então, quando desenvolvem novas soluções para os problemas que os outros resolveram de maneira diferente, ou quando desenvolvem produtos originais e novos (pelo menos para o criador)”*. Efetivamente e, de acordo com Gino & Ariely (2012), a maioria das definições da criatividade revela um consenso de que a mesma é o desenvolvimento de uma ideia ou produto que é novo, original e que tem valor prático, utilidade ou adequação. Contudo, apesar do consenso sobre a definição, várias alterações foram desenvolvidas e adotadas na literatura relativamente a este tópico (Runco, 2004). De facto, o "todo" do processo criativo deve ser visto como muito mais do que uma simples soma das suas partes (Hennessey & Amabile, 2010). Assim, são apresentadas na literatura várias dimensões que têm influência na criatividade, sendo elas: a dimensão neurológica; a dimensão do afeto, cognição e treino; a dimensão

individual/personalidade; a dimensão grupal; a dimensão do ambiente social; a dimensão da cultura/sociedade e ainda a dimensão da abordagem sistemática (Hennessey & Amabile, 2010). Acrescentando à usual definição de criatividade, a literatura sugere também a expressão da criatividade em termos de fluência, flexibilidade e originalidade (Mumford, 2012). Podemos definir fluência como o número de ideias geradas, a flexibilidade como o número de categorias de ideias geradas e a originalidade como ideias novas e úteis (Zhou & Shalley, 2011). Adicionalmente, é ainda de salientar também que as ideias criativas podem ser geradas pelos colaboradores em qualquer trabalho, em qualquer nível da organização e não apenas em funções que tradicionalmente exigem criatividade (Madjar *et al.*, 2002).

Lubart & Getz (1997) defendem que a criatividade depende não só da percepção individual, mas também de uma combinação de traços pessoais, motivação, ambiente social, consciência e emoção. Na consequência desta evidência, estudos no âmbito do comportamento organizacional têm sido dedicados a identificar fatores pessoais e contextuais, bem como fatores relacionados com o contexto de trabalho, que promovam a criatividade (Ibrahim *et al.*, 2016). De facto, a criatividade individual e os seus fatores têm sido alvo de grandes pesquisas e, como tal, Amabile (1983,1988) identifica três grandes componentes individuais: as competências relevantes no domínio (que incluem o conhecimento factual, habilidades técnicas e ainda talentos especiais no domínio da questão, sendo visto como o conjunto de caminhos cognitivos a fim de resolver o problema); as competências relevantes da criatividade (que incluem um estilo cognitivo favorável a novas perspectivas sobre o problema, uma aplicação de heurísticas para a exploração de novas vias cognitivas, e um estilo de trabalho condutor de persistência e energia no trabalho); e a motivação intrínseca para a tarefa (que inclui a atitude do indivíduo em relação à tarefa, e a percepção do indivíduo sobre as razões para realizar a tarefa em determinada instância). Adicionalmente, também a orientação para a aprendizagem é apresentada como um fator individual associado à criatividade (Hirst *et al.*, 2009; Hirst *et al.*, 2011). Por sua vez, Jiang & Yang (2015) revelam o pensamento crítico também como fator individual, estando este bastante associado ao envolvimento no processo criativo, uma vez que colaboradores com grande capacidade de pensamento crítico estão mais aptos a identificar problemas, recolher informações importantes e criar soluções criativas. Não obstante, Amabile (1983) alertou também para a existência de um complexo integrante dos fatores individuais (características da personalidade) e dos fatores sociais, como integrantes nas diferentes etapas do processo criativo. Outros

estudos vieram então confirmar a presença de um contexto social em adição aos fatores individuais como preditores da criatividade, sendo que apontam a criatividade como um sistema de forças inter-relacionadas (Hennessey & Amabile, 2010). Os mesmos autores afirmam que os indivíduos são muito mais do que os seus afetos, cognição e treino, chamando a atenção para a influência do ambiente social na criatividade organizacional (Hennessey & Amabile, 2010).

Assim, na tentativa de integrar e abranger todos os fatores da criatividade, Woodman *et al.*, (1993) explicou a mesma, através da Perspectiva Interacionista de Woodman (1993), revelando os fatores contextuais como um fator crucial no estudo deste tópico. Este modelo sugere então uma abordagem global da criatividade, combinando a pessoa criativa e as características individuais com a situação e o contexto social, apontando esta interação como promotora da criatividade dos indivíduos em contexto de trabalho (Woodman *et al.*, 1993). Assim, do ponto de vista interacionista, é proposto neste modelo a integração do processo criativo, do produto criativo, da pessoa criativa e da situação criativa (Woodman *et al.*, 1993). Efetivamente, a situação é caracterizada pelas influências contextuais e sociais que facilitam ou inibem a realização criativa e a pessoa é influenciada por condições antecedentes, capacidades criativas bem como traços não cognitivos e predisposições (Woodman *et al.*, 1993). Nesta linha de pensamento, uma teoria completa da criatividade organizacional deve fornecer uma estrutura sólida de complexidade para integrar os quatro componentes acima descritos (Woodman *et al.*, 1993).

Consistente com a literatura, todas as perspectivas neste tópico se apresentam muito orientadas e com foco nos resultados criativos (Amabile *et al.*, 2005, Binnewies & Wörnllein, 2011). É neste ponto de vista que, algumas pesquisas têm criticado este foco por não considerar plenamente os métodos que levam ao resultado criativo e, portanto, torna-se interessante estudar o processo pelo qual se chega a esses mesmos resultados (Gilson & Shalley, 2004). Neste sentido, embora a criatividade esteja intimamente relacionada com um resultado (Choi, 2004), pode também ser observada até ao ponto em que as ideias novas e úteis são produzidas, consistindo num processo, ao invés de apenas um resultado (Amabile *et al.*, 2005; Drazin *et al.*, 1999). Nesta sequência, surge o conceito “envolvimento no processo criativo” (EPC) para nos referirmos ao processo pelo qual a criatividade ocorre (Zhang & Bartol, 2010a), representando assim, um primeiro passo necessário para a criatividade (Gilson & Shalley, 2004; Henker *et al.*, 2015).

O EPC é então definido como o compromisso do colaborador na criatividade nas seguintes dimensões: (1) identificação de problemas, (2) pesquisa de informação e codificação, e (3) geração de ideias e alternativas (Amabile, 1983; Reiter-Palmon & Illies, 2004). Assim, o envolvimento no processo inicia-se com a identificação do problema (Zhang & Bartol, 2010a), estruturando o problema e identificando metas, procedimentos, restrições e informações relevantes para a solução do mesmo (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Posteriormente à fase de identificação do problema, a etapa seguinte é a recolha de informações relevantes e o processamento das mesmas (Zhang & Bartol, 2010a) para uma compreensão elevada do problema identificado (Mumford, 2000), sendo que a última fase do processo é a geração de ideias e alternativas (Zhang & Bartol, 2010a). A combinação e reorganização da informação recolhida promove uma nova compreensão, e a exploração de aplicações e implicações desta nova compreensão leva em última instância a um conjunto de novas ideias (Mumford, 2000). Neste sentido, a literatura sugere a importância de obter uma representação precisa do problema e gerar uma possível solução para o resultado criativo (Henker *et al.*, 2015). É de salientar que, as soluções mais simples, que podem até não ser novas e úteis, advêm dos indivíduos que se envolvem minimamente no processo (Zhang & Bartol, 2010a).

Assim, este conceito vem ressaltar a ideia de que os resultados criativos são obtidos através de um processo de compromisso com a criatividade, ao qual os indivíduos têm a opção de se envolver ou não (Drazin *et al.*, 1999). Porém, quando um indivíduo está mais envolvido no processo e, portanto, despende tempo para identificar um problema, obtém conseqüentemente, o máximo de informações possíveis, gerando inúmeras ideias, alternativas e soluções que são novas e úteis (Zhang & Bartol, 2010a). Efetivamente, o estudo deste tópico tem envolvido cada vez mais as organizações uma vez que, a literatura aponta no sentido de haver uma relação entre o EPC e a *performance* no trabalho (Zhang & Bartol, 2010b).

## **1.2 Afeto e EPC**

De acordo com a teoria dos eventos afetivos, os estados de humor/estados emocionais dos colaboradores podem ter uma grande influência no desenvolvimento do trabalho (Weiss & Cropanzano, 1996), e como tal, entre os determinantes psicológicos da criatividade, os estados emocionais atuam como preditores, que têm sido amplamente discutidos e consistentemente ligados a este tópico (Bledow *et al.*, 2013; Mumford, 2003).

O destaque dos estados emocionais na criatividade, deve-se ao facto de os mesmos, se comportarem como um estado intermédio de ligação entre os fatores de personalidade e situacionais e o desempenho criativo (Baas *et al.*, 2008). É neste sentido que, o afeto se revela presente nas relações organizacionais entre chefias, equipas e colaboradores, tal como em projetos de grupo e em processos de recursos humanos (e.g. avaliações de desempenho e entrevistas de seleção) (Barsade & Gibson, 2007). Porém, o impacto do afeto nas organizações permanece pouco estudado (Parke & Seo, 2017), e como tal, a pesquisa sobre este tópico vai ganhando destaque no âmbito organizacional (Barsade & Gibson, 2007).

Neste contexto, o conceito de afeto revela-se como um construto multifacetado e bastante difícil de integrar e definir (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005a). Nesta sequência, é salientada a importância e necessidade da estabilização da terminologia do afeto, e como tal, a literatura sugere o mesmo, como um conceito abrangente que engloba os traços de personalidade, as emoções discretas e os estados emocionais (Barsade & Gibson, 2007). Quando falamos do afeto na escala dos traços de personalidade, falamos dos fatores da personalidade do indivíduo (Barsade & Gibson, 2007; Scherer, 2005). Em contraste, as emoções discretas são causadas por um foco específico com tendência a ser intensas e momentâneas (“*short-lived*”) e após a intensidade inicial, podem tornar-se por vezes, em estados emocionais (Barsade & Gibson, 2007; Scherer, 2005). Os estados emocionais por sua vez, referem-se a estados afetivos generalizados, mais difusos, de maior duração e não se concentram numa causa específica (Barsade & Gibson, 2007; Rooij & Jones, 2013; Scherer, 2005). Neste sentido, os estados emocionais são estados relativamente transitórios que, flutuam ao longo do tempo e podem ser afetados por condições contextuais (George & Brief, 1992). Uma vez que os estados emocionais são também estados afetivos (Baas *et al.*, 2008), os dois termos são muitas vezes apresentados na literatura indistintamente (Beedie *et al.*, 2005; Totawar & Nambudiri, 2014).

De acordo com a literatura, os estados emocionais podem ser diferenciados com base em diversas dimensões relevantes para o estudo do desempenho criativo (Baas *et al.*, 2008; Friedman & Förster, 2008) sendo elas, o foco regulatório (promoção vs. prevenção), o nível de ativação (ativação vs. desativação), e o tom hedónico do estado emocional (positivo vs. negativo) (Baas *et al.*, 2008). Em relação ao foco regulatório, esta teoria distingue entre o foco de promoção e o foco de prevenção (Brockner *et al.*, 2004) para descrever os dois sistemas auto-regulatórios ou motivacionais que estão subjacentes ao comportamento de evitação ou de abordagem do problema (Baas *et al.*, 2008). O foco de



promoção está então associado à abordagem do problema e como tal, produção de novas ideias, focando nas aspirações e resultados como estados finais desejados (Baas *et al.*, 2008; Brockner *et al.*, 2004). Por outro lado, o foco de prevenção aponta as responsabilidades como estado final desejado, utilizando a evitação comportamental como estratégia para atingir os seus objetivos (Baas *et al.*, 2008; Brockner *et al.*, 2004). Relativamente ao nível de ativação, autores apontam que a capacidade de um indivíduo para o pensamento complexo é alterada de uma forma curvilínea à medida que a excitação e ativação vão aumentando (Baas *et al.*, 2008), ou seja, baixos níveis de excitação conduzem à inatividade e evitação comportamental e, portanto, a baixo desempenho cognitivo e motor (Baas *et al.*, 2008). Em contraste, estudos revelam que os estados mais elevados de ativação têm um efeito mais positivo no envolvimento do processo criativo dos colaboradores (To *et al.*, 2012). Quando, por sua vez, nos referimos ao tom hedónico, referimo-nos à divisão entre estados emocionais positivos e estados emocionais negativos (Baas *et al.*, 2008). Watson & Tellegen (1985) apresentam assim, um modelo circular que representa esta divisão (ao nível do tom hedónico) em estruturas bidimensionais sendo elas: afeto positivo elevado; afeto positivo reduzido; afeto negativo elevado e; afeto negativo reduzido. Este modelo é completado também com dois termos secundários (prazer-desprazer e forte-fraco empenho), surgindo como os primeiros dois fatores, a seguir ao afeto positivo e negativo (Watson & Tellegen, 1985). Adicionalmente, é referido que estas dimensões apesar de parecerem opostas e, portanto, inversamente correlacionadas, são na verdade independentes, não correlacionadas (Watson & Clark, 1984; Watson & Tellegen, 1985). Em resposta a este modelo, Green & Salovey (1999) defendem que o afeto positivo e o afeto negativo não são dimensões independentes e, como tal, são inversamente correlacionadas e um aumento do afeto negativo implica um decréscimo do afeto positivo. Segundo Watson *et al.*, (1998), a dimensão positiva dos estados emocionais é caracterizada por: interessado; orgulhoso; excitado; encantado; agradavelmente surpreendido; inspirado; determinado; caloroso; ativo; entusiasmado. Por outro lado, a dimensão negativa dos estados emocionais representa-se por: irritável; perturbado; assustado; remorsos; culpado; nervoso; atormentado; trémulo; repulsa; amedrontado.

A literatura salienta portanto, a existência destas duas dimensões dominantes, sendo possível afirmar que, as mesmas representam uma influência na criatividade de formas distintas (Lin *et al.*, 2014). George & Zhou (2002) argumentam ainda que os estados emocionais podem então influenciar o esforço e persistência dos indivíduos nas

atividades criativas no trabalho. Assim, De Dreu *et al.*, (2008: 742) refere que um estado emocional negativo alerta a pessoa que *“a sua situação é problemática, perturbadora e ameaçadora e que deve levar a cabo uma ação para tentar reparar a situação atual, o que requer uma abordagem mais restrita, sistemática e analítica”*. Neste sentido, os estados emocionais negativos estão mais associados a uma motivação de evitação e um foco de prevenção (e.g. tristeza), associados também a um nível de estimulação de criatividade baixo (Baas *et al.*, 2008). Contudo, alguns autores referem que esta conclusão é contrabalançada com exceções, salientando a importância do nível de ativação, uma vez que estados emocionais (positivos ou negativos) com um nível de ativação elevado contribuem para a obtenção de resultados criativos (To *et al.*, 2012). Associado à ideia anterior, é possível acrescentar que, sob certas condições específicas dentro de uma organização, o afeto negativo pode levar a uma criatividade superior ao afeto positivo (George & Zhou, 2002). Desta forma, um indivíduo que experiencia um estado emocional negativo, está mais predisposto a fazer um esforço adicional para desenvolver ideias criativas, enquanto que indivíduos com EEP não sentem necessidade de um esforço maior (George & Zhou, 2002).

Apesar dos efeitos duais dos estados emocionais negativos sob a criatividade, no sentido em que, cada vez mais, eles se revelam como um ponto positivo na mesma, efetivamente, os EEP comportam a esmagadora maioria de estudos associados a um maior desempenho criativo (De Dreu *et al.*, 2008). Deste modo, estudos experimentais sobre o afeto e a criatividade mostraram que, os EEP têm um efeito positivo na mesma (Liu, 2016), salientando ainda o aumento destes níveis na presença deste estado emocional (Hennessey & Amabile, 2010). Assim, a literatura indica que, a criatividade é estimulada por EEP que estão associados a uma motivação de abordagem do problema e promoção do foco (e.g. felicidade) (Baas *et al.*, 2008), levando a um aumento da criatividade pois as *“situações são entendidas como seguras e sem problemas, (os indivíduos) sentem-se relativamente sem restrições, correm riscos, exploram novas formas e novas possibilidades de maneira relativamente relaxada, confiando no processamento heurístico”* (De Dreu *et al.*, 2008: 741). Neste sentido, a literatura sugere que os EEP podem facilitar o processamento cognitivo que melhora a criatividade (Isen, 2001; Amabile *et al.*, 2005; Bledow *et al.*, 2013), afirmando que, os mesmos estão intimamente relacionados com o desempenho e produtividade (Brief & Weiss, 2002). De facto, os EEP estão associados a um maior desempenho criativo, no sentido de uma flexibilidade cognitiva também maior (De Dreu *et al.*, 2008). Contudo, Kaufmann (2003) refuta o

principal argumento de que os mesmos facilitam de maneira confiável a criatividade. Alguns estudos mostraram ainda que, o estado emocional, dito positivo, pode não estar associado à qualidade das ideias (Vosburg, 1998), e não necessariamente também o pensamento divergente (Clapham, 2001) definido como o pensamento espontâneo, de fluxo livre, com o objetivo de gerar muitas ideias diferentes num curto período de tempo (Hennessey & Amabile, 2010). Efetivamente, Leung *et al.*, (2014) refere que o mesmo estado emocional pode promover ou atrasar o desempenho, independentemente da sua valência, correlacionando este facto dependente dos traços de personalidade. Assim, segundo este autor, a relação entre os estados emocionais e a criatividade não é uma relação fixa (Leung *et al.*, 2014). Apesar de, a literatura apresentar poucos estudos relativamente à relação entre os estados emocionais e o EPC, Rooij & Jones (2013) revelam que os mesmos têm impacto nos processos pelos quais a criatividade emerge. Assim, Baas *et al.*, (2008) salientam os estados emocionais como promotores do pensamento flexível bem como do pensamento sistemático. Nesta sequência, o pensamento flexível beneficia o desempenho criativo em etapas iniciais do processo criativo (e.g. gerar ideias), enquanto que o pensamento sistemático está mais associado a etapas posteriores do processo em questão (e.g. avaliação das ideias) (Baas *et al.*, 2008).

De acordo com a literatura exposta, a variável EEP está intimamente ligada com a criatividade, e mais recentemente associada também ao EPC (Rooij & Jones, 2013). Contudo, não são apresentados muitos estudos na literatura sobre a relação entre os EEP e o EPC. Deste modo, de acordo com o exposto anteriormente, é proposta uma semelhança face à Criatividade. Assim, é apresentada como variável independente os EEP e como variável dependente o EPC:

H1: Os EEP estão positivamente relacionados com o EPC.

### **1.3 O papel mediador da Inteligência Emocional na relação entre os EEP e o EPC.**

Consistente com a literatura, a importância da IE num contexto organizacional, é descrita como um fator crucial na explicação do desempenho no trabalho, uma vez que aumenta a produtividade e a *performance* (Lam & Kirby, 2002). Neste sentido, o funcionamento de uma organização depende das relações entre as pessoas envolvidas, e por sua vez, estas estão associadas cada vez mais com o grau de inteligência emocional

(IE) tanto dos líderes, como dos restantes colaboradores (Yadav, 2014). Desta perspetiva, o conjugar entre o conhecimento e a IE poderá conduzir a um maior sucesso (Yadav, 2014). De acordo com Sala (2002), o interesse no estudo deste tópico conduziu ao desenvolvimento de programas indicadores da relevância do mesmo no local de trabalho, para que se possa conscientemente avaliar e desenvolver estas valências. Desta forma, Goleman (2004) destaca também que este tópico, desempenha um papel cada vez mais importante nos mais altos níveis da organização.

De acordo com Mayer & Salovey (1997), antes da conceptualização do termo IE, já era conhecida a relação teórica entre a inteligência e a emoção, e é nesta perspetiva que os autores defendem que, a IE não é o oposto da inteligência, mas sim, a intersecção entre os dois conceitos acima referidos. O termo IE baseia-se então em dois conceitos simples: ser inteligente e ser emocionalmente perspicaz (Yadav, 2014), sendo formalmente definido por Salovey & Mayer (1990) como a capacidade de uma pessoa gerir as próprias emoções e as emoções dos outros, utilizando essa informação para orientar o pensamento e as ações. Posteriormente, este modelo foi reformulado, acrescentando a ideia de que, as emoções contêm informação acerca da conexão do indivíduo com os outros indivíduos, e com os objetos (Mayer & Salovey, 1997). Não obstante, Goleman (1996) faz a distinção entre o conceito de inteligência tradicionalmente associado ao QI, apresentando uma nova abordagem da inteligência, associada à forma de lidar com as emoções, definindo a IE como a habilidade de cada pessoa para gerir eficazmente as suas próprias emoções e o relacionamento com os outros. Contudo, a IE revelou-se como muito mais do que a capacidade em perceber, assimilar, entender e gerir emoções (Mayer *et al.*, 2000). E é neste sentido que, Goleman (1996) integra neste construto, a capacidade de se motivar a si mesmo e persistir face às frustrações, o controlo dos impulsos e da gratificação, a regulação dos estados emocionais mantendo a capacidade de pensar e, ser empático e ter esperança, captando uma visão abrangente da complexidade deste construto (Goleman, 1996). Efetivamente, sendo este conceito distinto da personalidade (Law *et al.*, 2004), o mesmo é referido como uma habilidade cognitiva relacionada com o “uso das emoções” para auxiliar na resolução de problemas (Mayer & Salovey, 1997). De acordo com o modelo teórico de Mayer e Salovey (1997), a IE é categorizada em quatro dimensões: perceção das emoções (detetar e decifrar emoções próprias e dos outros); uso das emoções (envolve a utilização das emoções na resolução de tarefas cognitivas e de problemas) ; compreensão das emoções (compreender a linguagem das emoções e as diferenças subtis entre emoções próprias e

dos outros) e; gestão das emoções (gerir emoções no próprio e nos outros para alcançar objetivos específicos). Adicionalmente às dimensões referidas, o construto da IE no trabalho revela-se através de cinco componentes principais definidas por Goleman (2004), sendo elas: autoconsciência (conhecer os seus pontos fortes, fracos, impulsos, valores e o seu impacto nos outros); autorregulação (controlo ou redirecionamento dos impulsos e estados emocionais negativos); motivação (propensão para perseguir objetivos com energia e persistência); empatia (capacidade para perceber o que o que as outras pessoas estão a sentir); e capacidade social (proficiência na gestão de relacionamentos).

Tsai & Yi-Ju Lee (2014) relatam que, um indivíduo com elevada IE pode ter diversas experiências emocionais, uma atitude de abertura, forte motivação, vontade de investir a longo prazo no cumprimento dos objetivos, a capacidade de restringir os impulsos e a capacidade de adiar a satisfação para se concentrar em alcançar o seu objetivo. Autores afirmam que, o aumento da IE promove a melhoria da qualidade de vida no geral e ainda o aumento do sucesso profissional (Lam & Kirby, 2002). Deste modo, a IE permite que o indivíduo utilize a emoção para melhorar o pensamento, a resolução de problemas, transferência de foco e motivação, se a mesma for gerida corretamente (Tsai & Yi-Ju Lee, 2014). Olatoye *et al.*, (2010) encontraram então uma relação positiva direta entre a IE e a criatividade. Isso implica que um indivíduo emocionalmente inteligente é suscetível a ser criativo (Olatoye *et al.*, 2010). Outros autores consolidam também esta relação positiva entre estes dois conceitos, acrescentando que a perceção emocional e o otimismo, como sendo componentes integrantes da IE, são preditores da criatividade (Noorafshan & Jowkar, 2013). Efetivamente, os centros emocionais influenciam os centros de pensamento, sendo possível afirmar que pessoas com alta IE são mais propensas a utilizar os centros emocionais para atingir a criatividade (Noorafshan & Jowkar, 2013). Consistente com a ideia anterior, um indivíduo com um maior grau de IE controla mais eficazmente as suas emoções e, é essa capacidade de controlo que permite a aplicação das mesmas no pensamento criativo (Ramy *et al.*, 2014).

Um estudo recente integra também a empatia como um aspeto da IE associado à criatividade, revelando mais uma vez a ligação entre estes dois conceitos (Geher *et al.*, 2017).

Nesta sequência e, de acordo com a literatura conhecida, não estão disponíveis estudos relativamente às variáveis IE e EPC. Contudo, pressupõe-se que, se a IE tem um papel relevante quando se fala em criatividade, este papel se manterá relevante no estudo

do EPC. Neste sentido, o modelo em estudo integra a variável IE como mediadora da relação entre os EPP e o EPC. De acordo com o exposto, é proposto:

H2: A IE medeia positivamente a relação entre os EPP e o EPC.

#### **1.4 O papel mediador da Auto-eficácia Criativa na relação entre os EEP e o EPC**

Devido à crescente importância da criatividade nas organizações, as mesmas estão cada vez mais focadas em maximizar as capacidades criativas dos colaboradores (Ferguson & Reio, 2010), e deste modo, também a auto-eficácia criativa (AEC) ganha destaque (Bang & Reio, 2016). Estudos demonstram, portanto, que a AEC desempenha um papel central entre os fatores individuais e contextuais e o desempenho criativo (Puente-Díaz, 2015; Tierney & Farmer, 2004), e o destaque referido advém deste desempenho criativo aliado ao envolvimento dos colaboradores nas organizações, conferindo uma vantagem competitiva (Bang & Reio, 2016). Nesta perspectiva, é possível afirmar que, efetivamente, a AEC é um fator crucial no aumento do compromisso dos indivíduos no trabalho criativo e que, os profissionais de recursos humanos têm a seu cargo, a integração destes conceitos nas políticas e práticas organizacionais, que englobem a criação de um clima e cultura organizacional com enfoque nos resultados criativos (Bang & Reio, 2016; Isen, 2001).

Efetivamente, a auto-eficácia é considerada como preditor significativo da criatividade (Khalid & Zubair, 2014), surgindo assim na literatura o conceito da AEC como a capacidade percebida pelo indivíduo de ser criativo ou a confiança na sua própria capacidade criativa (Tierney & Farmer, 2002). Este conceito deriva da conceptualização da auto-eficácia de Bandura (1999), que através da teoria sociocognitiva inclui o ambiente social e os elementos cognitivos, bem como o próprio comportamento. Assim, Indrawati *et al.* (2015) define a auto-eficácia como, a crença do indivíduo na sua própria capacidade para desempenhar com êxito determinadas tarefas (Indrawati *et al.*, 2015), sendo que não significa competências reais possuídas por uma pessoa, mas sim que essa pessoa acredita que pode realizar alguma coisa (Bandura, 2001). A construção da auto-eficácia representa sem dúvida, um aspeto central da teoria cognitiva social de Bandura (Bandura, 2000, 2001) que se apresenta como uma teoria unificadora da mudança de comportamento em que o autor levanta a hipótese de que as expectativas de auto-eficácia determinam se a

ação instrumental será iniciada; quantos esforços serão gastos; e quanto tempo será sustentada face a obstáculos e fracassos.

Assim, a auto-eficácia orienta-se positivamente para os aspetos da psicologia que surgiram no âmbito das organizações comportamentais tornando-se relevante, para o comportamento organizacional (Indrawati *et al.*, 2015), e é neste sentido que a literatura integra a AEC como um fator importante na criatividade (Mathisen & Bronnick, 2009), sendo que, os colaboradores com alta AEC sentem-se mais capacitados a realizar o seu trabalho através do seu auto-julgamento de realização pessoal (Tierney & Farmer, 2002). Assim, estes mesmos indivíduos tendem a gastar mais tempo em processos cognitivos no reconhecimento e na geração de ideias e soluções (Hsu *et al.*, 2011), para realizar tarefas específicas e objetivos de inovação organizacional (Hu & Zhao, 2016), mesmo face aos obstáculos (Tierney & Farmer, 2002). Não obstante, a AEC pode ser necessária para tolerar o risco elevado de fracasso, os vários obstáculos, e a avaliação social negativa que muitas vezes está associada com a criatividade (Tierney & Farmer, 2002). Deste modo, uma relação entre a AEC e a produção criativa tem sido cada vez mais estudada (Choi, 2004; Tierney & Farmer, 2002, 2004). A literatura sugere que os mecanismos das interações entre auto-eficácia e criatividade estão relacionados, em grande medida, aos impactos motivacionais da auto-eficácia sobre a criatividade (Bandura, 2001; Luthans, 2002). Assim, uma abordagem mais criativa na resolução de problemas é desencadeada devido à elevada auto-eficácia (Phelan & Young, 2003), ou seja, o nível mais alto de auto-eficácia relaciona-se com o desempenho criativo elevado (Amabile *et al.*, 2005). Neste sentido, face a dificuldades, indivíduos que acreditam nas suas capacidades criativas perseveram, sendo este um comportamento que está no cerne do conceito de auto-eficácia (Mathisen & Bronnick, 2009). Pessoas altamente auto-eficazes tendem a assumir metas desafiadoras e criatividade (Bandura, 2000). No entanto, Richter *et al.*, (2012) referem que o resultado da AEC dos indivíduos depende da perceção desse resultado por parte da equipa. Assim, a AEC beneficia a criatividade quando a perceção do resultado é positiva e quando os colaboradores trabalham em equipas funcionalmente diversas (Richter *et al.*, 2012).

Paralelamente, salienta-se a importância da relação entre a auto-eficácia e os estados emocionais, uma vez que os dois conceitos se revelam tão intimamente associados que o primeiro é até conceptualizado como uma das variáveis do conceito seguinte (Bandura, 1982). A literatura disponível sobre esta relação permanece ainda pouco estudada (Totawar & Nambudiri, 2014), contudo, outro estudo demonstrou que

relativamente aos EEP, estes resultam numa maior auto-eficácia, revelando o contrário para os estados emocionais negativos (Kavanagh & Bower, 1985). Seguindo esta linha de pensamento, também a AEC está bastante associada aos estados emocionais (Bang & Reio, 2016). Bang & Reio (2016) estudaram recentemente a influência dos estados emocionais na relação entre a realização pessoal e AEC, demonstrando que os EEP fortaleceram positivamente esta relação. Apesar da importância deste tópico, pouco estudos foram desenvolvidos neste âmbito, e como tal, são necessárias mais pesquisas sobre a relação entre os EEP e AEC (Puente-Díaz, 2015)

Ao contrário de alguns componentes que influenciam a criatividade, como a personalidade e estilo cognitivo que são estáveis e, portanto, difíceis de alterar, a auto-eficácia parece ser mais suscetível a mudança (Mathisen & Bronnick, 2009). Neste sentido, a literatura sugere que, também a AEC pode ser aumentada através de programas de treino criativo (Mathisen & Bronnick, 2009), potenciando as dimensões da criatividade como a fluência, a flexibilidade e a originalidade (Byrge & Tang, 2015). Uma vez que este conceito é na prática treinável, e que as essas melhorias podem conduzir a resultados organizacionais desejáveis (Luthans *et al.*, 2007), as organizações preocupadas com a melhoria da criatividade dos colaboradores estão cada vez mais, a desenvolver intervenções relativamente a este tópico (Huang *et al.*, 2016). De acordo com a literatura exposta, e face à relação desta variável com a criatividade, assim também o é esperado com o EPC. Neste sentido, é proposto a Auto-eficácia Criativa como variável mediadora entre a relação EEP e o EPC:

H3: A AEC medeia positivamente a relação entre os EEP e o EPC.

### **1.5 O papel mediador do Suporte Organizacional na relação entre os EEP e o EPC**

De acordo com a teoria da troca social de Blau (1986), os colaboradores tendem a responder reciprocamente ao tratamento benéfico que recebem devido a comportamentos positivos relacionados com o trabalho (Blau, 1986; Deckop *et al.*, 2003). O suporte organizacional (SO) percebido pelos colaboradores é considerado então, como construção de motivação (Liao *et al.*, 2009), sendo que a literatura aponta que, quando os colaboradores percebem um elevado nível de apoio organizacional, tendencialmente adotam comportamentos valorizados pelas organizações (Lambert, 2000). Também



Chiang & Hsieh (2012) afirmaram que, quando o SO percebido pelos colaboradores é elevado, os mesmos se sentem mais confiantes de que podem realizar as suas tarefas sozinhos, potenciando o crescimento organizacional. Adicionalmente, este apoio organizacional aumenta as capacidades dos colaboradores e melhora então o desempenho das suas tarefas, sendo por isso, necessário salientar a sua importância no clima de trabalho da organização (Tsai *et al.*, 2015).

Efetivamente, o SO pode ser definido como, o grau em que os indivíduos percebem que o seu bem-estar é avaliado pela organização (Eisenberger *et al.*, 1986), proporcionando assim recursos sociais positivos para este bem-estar (Kossek *et al.*, 2001). Uma vez que os supervisores têm maior contacto diário com a maioria dos colaboradores, eles revelam-se como o principal foco de suporte organizacional (Eisenberg *et al.*, 2002). Contudo, também os colegas de trabalho têm um papel relevante neste tópico (Appu & Sia, 2015). Neste sentido, o SO percebido pelo colaborador, relacionado com a criatividade, é o grau em que um colaborador percebe que a organização incentiva, respeita, recompensa e reconhece aqueles que produzem ideias criativas no trabalho (Ibrahim *et al.*, 2016). Porém, a dinâmica que envolve a ligação suporte-criatividade não é ainda bem compreendida (Madjar *et al.*, 2002).

Seguindo esta linha de pensamento, o compromisso dos colaboradores com a criatividade aumenta, se a organização representar a criatividade como valiosa (Choi *et al.*, 2010). Indiretamente, quando uma organização fornece aos seus colaboradores, a oportunidade de desenvolver as suas capacidades e conhecimentos, isso implica que a organização lhes fornece suporte (Ibrahim *et al.*, 2016). Se, por sua vez, a organização fornecer apoio à criatividade, então direcionará a atenção dos colaboradores para serem proativos em lidar com incertezas e mudanças, e em direção à produção de novas ideias e novas formas de se adaptarem e melhorarem (Ibrahim *et al.*, 2016). E quando isso acontece, os mesmos sentem-se motivados a ser mais criativos no local de trabalho (Ibrahim *et al.*, 2016; Madjar *et al.*, 2002). Neste sentido, De Stobbeleir *et al.* (2011) referem, portanto, que o apoio organizacional percebido para a expressão da criatividade revela um efeito positivo na mesma. Também o estudo de Farmer *et al.*, (2003) corrobora esta ligação entre o SO e a criatividade, afirmando que indivíduos com mais propensão à criatividade, são mais criativos quando percebem que a organização valoriza este aspeto, e nesta perspetiva, o contrário também se verifica e, portanto, estes indivíduos apresentam um nível mais baixo de criatividade quando não percebem este tópico como fundamental para a organização (Farmer *et al.*, 2003).

Embora vários autores tenham sugerido que os estados emocionais dos indivíduos podem também desempenhar um papel relevante na relação entre o contexto organizacional e a criatividade (Isen, 1999), poucos estudos têm sido desenvolvidos relativamente a este respeito. No entanto, estudos anteriores sugerem que o comportamento de apoio por parte de outros no local de trabalho (tais como, colegas de trabalho e supervisores) aumenta a criatividade dos colaboradores (Amabile *et al.*, 1996). É nesta analogia que surgem na literatura duas perspetivas relativamente à relação suporte-criatividade. Em primeiro lugar, uma perspetiva relativa aos estados emocionais (George & Brief, 1992; Isen, 1999), refletindo que o SO molda o estado emocional dos colaboradores que, por sua vez, afeta sua criatividade (George & Brief, 1992; Isen, 1999). Por outro lado, uma perspetiva de motivação intrínseca sugere que o apoio organizacional afeta a motivação intrínseca dos indivíduos para realizar uma atividade, o que afeta sua criatividade (Amabile *et al.*, 1996). Curiosamente, esta última perspetiva também inclui uma componente emocional no sentido em que os indivíduos devem experienciar EEP quando estão intrinsecamente motivados (Amabile *et al.*, 1996).

Neste sentido, os estados emocionais desempenham um papel central em ambas as perspetivas (Madjar *et al.*, 2002) e efetivamente, um papel relevante na relação suporte-criatividade, uma vez que, o comportamento de apoio influencia o estado emocional positivo e negativo dos colaboradores, o que por sua vez, afeta a sua criatividade (George & Brief, 1992). De acordo com os estudos conhecidos, não está clara a relação entre o SO e o EPC. Contudo, uma vez que, se a primeira se apresenta como bastante associada à criatividade, o mesmo é esperado para o EPC. Assim, é expectável que a variável SO se comporte como variável mediadora entre a relação EEP e o EPC:

H4: O SO medeia positivamente a relação entre os EEP e EPC.

### 1.3 Modelo de Investigação

A fim de esquematizar as hipóteses acima formuladas, foi desenvolvido e será apresentado neste ponto, o modelo de investigação. Assim, de acordo com o exposto anteriormente, temos:

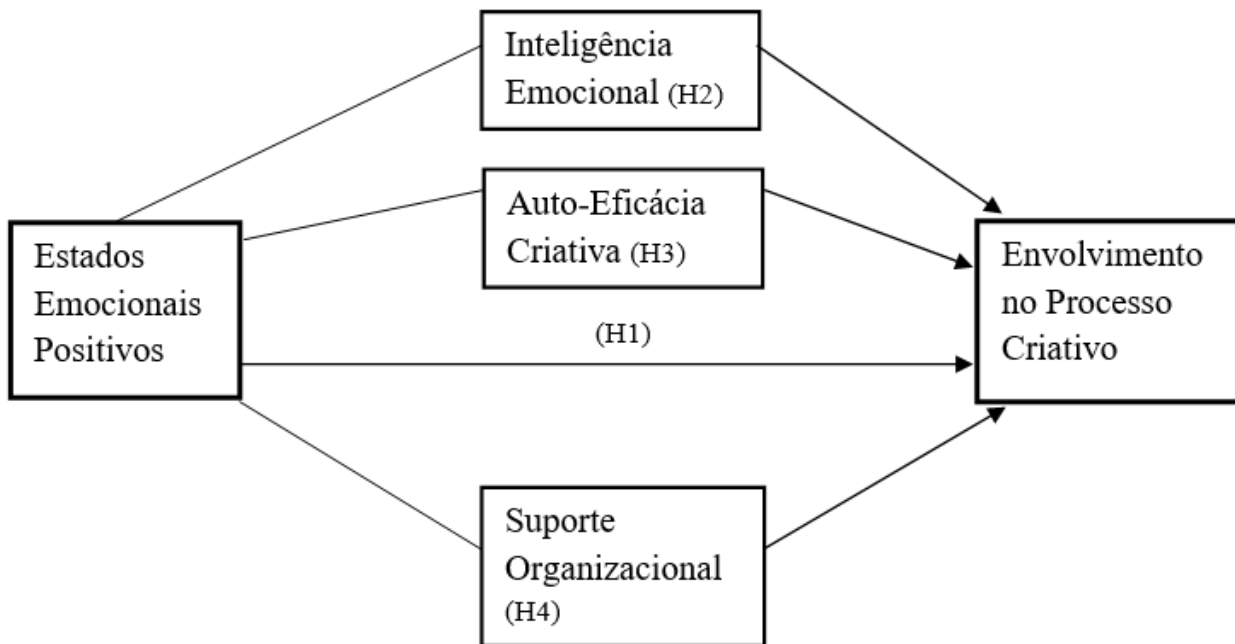


Figura 1 – Modelo de investigação relativo à variável independente EEP.

## Capítulo II – Método

### 2.1 Procedimento

A recolha de dados foi realizada entre 14 de março de 2017 e 10 de abril de 2017 e, uma vez que, diversas organizações contactadas se mostraram bastante fechadas e relutantes em colaborar com este estudo, a mesma foi efetuada *online* com o objetivo de se alcançar o maior número de participantes. O tipo de instrumento utilizado para a presente investigação foi o Questionário, uma vez que se adequa ao estudo quantitativo em questão. Efetivamente, o Questionário é uma compilação de vários instrumentos de medida, devidamente traduzidos e verificados para a população portuguesa, necessários para alcançar os objetivos da investigação em curso.

Neste sentido, o Questionário foi desenvolvido no *Qualtrics*® e disponibilizado posteriormente aos participantes através do *email*, bem como das redes sociais (*LinkedIn* e *Facebook*), utilizando o *link* fornecido pelo programa acima referido, para partilha e resposta ao Questionário. O Questionário integrava um breve enquadramento e explicação do objetivo do mesmo, salientando a participação anónima e confidencial de cada um dos participantes. Foi ainda referido que, a utilização dos dados facultados seria apenas para efeitos de investigação, disponibilizando ainda o endereço de *email* do investigador para eventuais dúvidas ou questões.

Para que os indivíduos pudessem participar no presente estudo estipulou-se, de acordo com a investigação pretendida, que só poderia responder quem estivesse com vínculo laboral ativo. A escolha deste critério baseia-se, no facto de ser um estudo referente ao contexto organizacional passado nos últimos dias, e como tal, os indivíduos participantes tinham obrigatoriamente de estar empregados.

Posto isto, de modo a validar o modelo de estudo acima referido, os dados provenientes do Questionário foram analisados com recurso ao programa estatístico *SPSS*® versão 22.

### 2.2 Amostra

A amostra do presente estudo é composta por 285 participantes, dos quais 81 são do sexo masculino (28,4%) e 204 do sexo feminino (71,6%) com idades compreendidas entre os 19 e os 61 anos ( $M=35,29$ ;  $DP=11,99$ ).

Quanto às habilitações escolares, inferiu-se que 48 dos participantes (16,8%) pertence à categoria de Ensino secundário e os restantes 237 (83,2%) à categoria do Ensino superior, não se registando ninguém na categoria de Ensino básico.

Relativamente ao setor de atividade<sup>1</sup>, a maioria dos indivíduos (30,9%) refere o setor de Saúde e Serviços à Comunidade, seguido pelo setor de Serviços às Empresas (29,5%). Adicionalmente, são apresentados outros setores como por exemplo o setor da Educação que corresponde a 9,1% da amostra e o setor da Cultura, Património e Produção de Conteúdos correspondente a 7% da amostra.

No que diz respeito à variável da Antiguidade na organização, 30,6% dos participantes revela trabalhar na mesma há menos de 1 ano e os restantes (69,4%) há mais de 1 ano sendo que, a experiência relatada varia entre 1 e 43 anos de antiguidade.

### 2.3 Instrumentos

**Estados Emocionais Positivos:** Os Estados Emocionais Positivos dos indivíduos em estudo foram medidos utilizando o PANAS de Watson *et al.* (1988) traduzido e validado para a população portuguesa por Galinha & Pais-Ribeiro (2005b). Este instrumento é constituído por 20 *itens* (*Anexo A*) que devem ser respondidos indicando em que medida, o próprio indivíduo sentiu cada uma das emoções nos últimos dias, através de uma escala de *Likert* numerada de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nada ou Muito ligeiramente”; 2 corresponde a “Um Pouco”; 3 corresponde a “Moderadamente”; 4 corresponde a “Bastante” e, 5 corresponde a “Extremamente”. Uma vez que só seriam estudados os estados emocionais positivos, apenas foram analisados (a nível estatístico), de acordo com Watson *et al.* (1988), os *itens*: 1,2,5,6,9,10,14,15,18,19. A consistência interna dos *itens* é:  $\alpha = .866$ .

**Inteligência Emocional:** Foi utilizado o instrumento de medida de Wong & Law (2002) traduzido e validado para a população portuguesa por Rodrigues *et al.*, (2011). O instrumento em questão apresenta 16 *itens* (*Anexo A*) que devem ser respondidos através de uma escala de *Likert* que varia de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “Discordo fortemente”; 2 corresponde a “Discordo”; 3 corresponde a “Nem concordo nem

---

<sup>1</sup> Definido através do Catálogo Nacional de Qualificações disponível em: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/CSQ>. Foi acrescentado na base de dados, o setor da Educação, devido carência do mesmo na plataforma anteriormente referida.

discordo”; 4 corresponde a “Concordo”; e 5 corresponde a “Concordo fortemente”. O coeficiente de  $\alpha$  é:  $\alpha = .838$ .

**Auto-eficácia Criativa:** Utilizou-se a escala de Tierny & Farmer (2002), traduzida segundo o procedimento de tradução e re-tradução sugerido por Brislin (1980), a fim de garantir a sua precisão. A escala consiste em 4 *itens* (*Anexo A*) respondidos através de uma escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo fortemente”; 2 corresponde a “Discordo”; 3 corresponde a “Nem concordo nem discordo”; 4 corresponde a “Concordo”; e 5 corresponde a “Concordo fortemente”. A consistência interna dos itens é:  $\alpha = .736$ .

**Suporte Organizacional:** Foi utilizada a escala de Madjar (2008) traduzida por Costa (2016) A presente escala consiste em 7 *itens* (*Anexo A*) de devem ser respondidos através de uma escala de *Likert* que varia de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “Discordo totalmente”; 2 corresponde a “Discordo”; 3 corresponde a “Discordo moderadamente”; 4 corresponde a “Não concordo nem discordo”; 5 corresponde a “Concordo moderadamente”; 6 corresponde a “Concordo”; e 7 corresponde a “Concordo totalmente”. Estes itens revelaram uma consistência interna de  $\alpha = .857$ .

**Envolvimento no Processo Criativo:** Esta variável foi medida através da escala de Zhang & Bartol (2010b) traduzida por Costa (2016) Este instrumento consiste em 11 *itens* (*Anexo A*) que devem ser respondidos através de uma escala de *Likert* que varia de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “Discordo fortemente”; 2 corresponde a “Discordo”; 3 corresponde a “Nem concordo nem discordo”; 4 corresponde a “Concordo”; e 5 corresponde a “Concordo fortemente”. O coeficiente de  $\alpha$  é:  $\alpha = .881$ .

### Capítulo III- Resultados

Com o intuito de confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, foi primeiramente realizada uma análise correlacional.

Assim, a análise das médias, desvio-padrões, correlações e consistência interna das variáveis em estudo segue descrita no *Quadro 1*. De acordo com os valores no quadro anteriormente referido é possível observar que a variável SO apresenta a média mais elevada entre os colaboradores ( $M=4.95$ ;  $DP=1.052$ ) enquanto a variável EEP revela a média mais baixa ( $M=3.06$ ;  $DP=.673$ ).

**Quadro 1- Matriz de Médias, Desvio-Padrões, Correlações e Consistência interna das variáveis em estudo.**

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	
1. EEP	3.06	.673	1	(.866)				
2. IE	3.75	.437	.417**	1	(.838)			
3. AEC	3.73	.608	.388**	.449**	1	(.736)		
4. SO	4.95	1.052	.282**	.299**	.199**	1	(.857)	
5. EPC	3.55	.555	.239**	.401**	.411**	.206**	1	(.881)

\*\*  $p<0.01$ .

Relativamente às correlações (*Quadro 1*), destaca-se como mais forte, a correlação positiva e significativa encontrada entre as variáveis IE e AEC ( $r=.449$ ,  $p<0.01$ ). Neste seguimento, observa-se ainda que existe uma correlação também significativa e positiva entre a variável IE e os EEP ( $r=.417$ ,  $p<0.01$ ). Existe também uma correlação significativa e positiva entre as variáveis EPC e AEC ( $r=.411$ ,  $p<0.01$ ). Ao nível dos valores correlacionais mais baixos, é possível apresentar a correlação significativa entre as variáveis SO e AEC ( $r=.199$ ,  $p<0.01$ ), e ainda entre as variáveis EPC e SO ( $r=.206$ ,  $p<0.01$ ). Em suma, todas as correlações se apresentam como estatisticamente significativas inferindo um nível de consistência interna do modelo de investigação também significativo.

Posteriormente, recorreu-se ao *Macro Process* para *IBM SPSS*, Modelo 4 (Hayes, 2016) a fim de realizar a Regressão Linear, com o objetivo de estudar o efeito causal da variável independente (EEP) na variável dependente (EPC) através das variáveis mediadoras (IE; AEC; SO).

De acordo com Baron & Kenny (1986), num modelo de mediação, é expectável que a variável X exerça um efeito na variável Y através de uma ou mais variáveis intervinientes, denominadas variáveis mediadoras. Ou seja, uma variável mediadora explica o porquê do efeito entre a variável independente e a variável dependente (Baron & Kenny, 1986). Contudo, para testar uma hipótese de mediação, é imperativo a validade dos três pressupostos seguintes: a) a variável independente afeta significativamente a variável mediadora e a variável dependente; b) a variável mediadora, afete significativamente a variável a variável dependente; c) a variável mediadora, afete significativamente a relação entre a variável independente e a variável dependente (Baron & Kenny, 1986). A fim de testar as hipóteses acima formuladas, os resultados obtidos estão expostos no *Quadro 2*.

**Quadro 2- Regressão Linear Múltipla para explicar as mediações e o EPC.**

<b>Modelo 1</b>	<b>EPC</b>	<b>IE</b>	<b>EPC</b>
<b>Variáveis</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>
EEP	.20***	.27***	.07
IE	-	-	.46***
R	.41	.41	.42
R <sup>2</sup> Ajustado	.05***	.17***	.17***
<b>Modelo 2</b>	<b>EPC</b>	<b>AEC</b>	<b>EPC</b>
<b>Variáveis</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>
EEP	.20***	.35***	.08
AEC	-	-	.34***
R	.42	.42	.39
R <sup>2</sup> Ajustado	.05***	.15***	.18***
<b>Modelo 3</b>	<b>EPC</b>	<b>SO</b>	<b>EPC</b>
<b>Variáveis</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>
EEP	.20***	.44***	.16**
SO	-	-	.08 <sup>+</sup>
R	.28	.28	.28
R <sup>2</sup> Ajustado	.05***	.08***	.08***

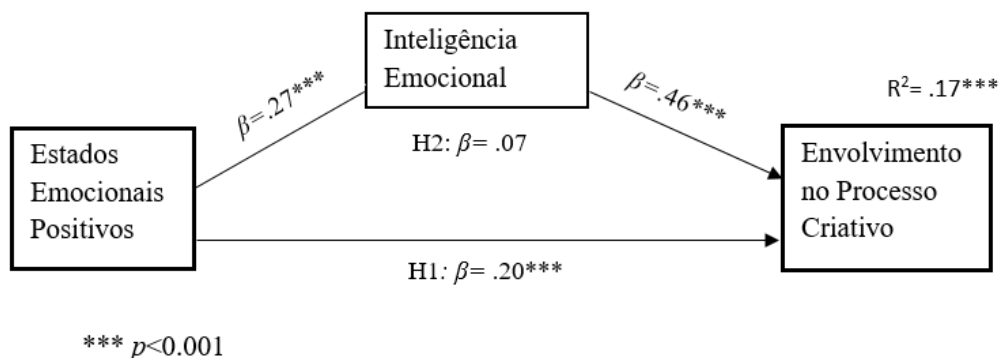
<sup>+</sup>  $p < 0.1$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$



Assim, o primeiro passo (modelo 1 do *Quadro 2*) comporta a regressão da variável dependente (EPC) na variável independente (EEP), sendo expectável que o coeficiente dessa mesma regressão seja estatisticamente significativo. O mesmo deve ser verificado no passo seguinte (modelo 2 do *Quadro 2*) que representa a regressão da variável mediadora (IE, AEC e SO) na variável independente. Por último, o terceiro passo (modelo 3º do *Quadro 2*) consiste em regredir a variável dependente na variável independente e mediadoras. Após este procedimento, é possível ocorrer uma mediação total (no caso de o coeficiente de regressão deixar de ser significativo) ou parcial (no caso de o coeficiente apenas diminuir a sua significância estatística).

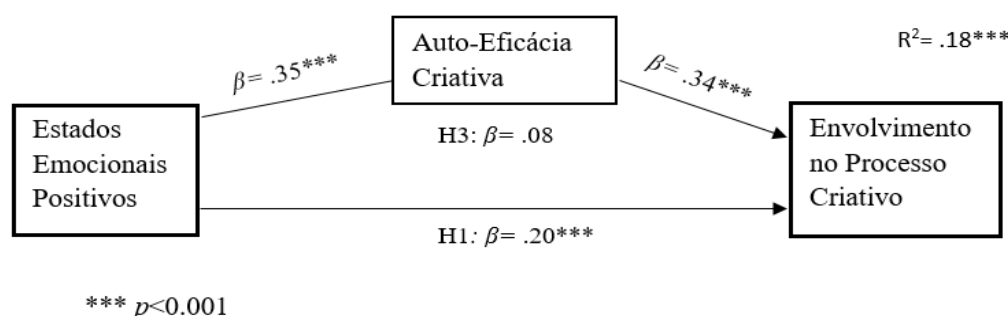
Deste modo, em relação a H1, através dos dados obtidos, é possível observar que a relação direta entre as variáveis independente e dependente se apresenta como positiva e estatisticamente significativa ( $\beta=.20, p<0.001$ ). Deste modo, confirma-se que a variável EEP tem um efeito direto e positivo no EPC, o que consequentemente, confirma a H1.

A fim de testar a H2 (cujos resultados estão esquematicamente apresentados na *Figura 2*), observa-se que o valor do  $R^2$  relativo a esta hipótese explica 17% da variância ( $R^2=.17, p<0.001$ ). Como se pode inferir através dos dados obtidos, a relação entre a variável EEP e a variável EPC apresenta-se positivamente e estatisticamente significativa ( $\beta=.20, p<0.001$ ). Não obstante, também a relação entre a variável independente e a variável mediadora (IE) é positiva e significativa ( $\beta=.27, p<0.001$ ), assim como a relação entre a mesma e a variável dependente ( $\beta=.46, p<0.001$ ). A variabilidade ocorrida no efeito dos EEP no EPC evidencia a presença de uma mediação total, uma vez que os EEP passam a ter um efeito menor (passa de  $\beta=.20, p<0.001$  para  $\beta=.07$ ) deixando de ter influência estatisticamente significativa no EPC. Desta forma, é possível confirmar a H2 na medida em que a variável mediadora explica, efetivamente, a relação entre a variável independente e a dependente.



*Figura 2* - Modelo do efeito de mediação da IE na relação entre os EEP e o EPC.

Relativamente à H3 (cujos resultados estão esquematicamente apresentados na *Figura 3*) é possível observar que o  $R^2$  relativo a esta hipótese explica 18% da variância ( $R^2=.18$ ,  $p<0.001$ ), e ainda que a relação entre a variável independente e a variável dependente se mantém positiva e estatisticamente significativa ( $\beta=.20$ ,  $p<0.001$ ). Paralelamente, revelam-se como positivas e significativas as relações, variável independente- variável mediadora (AEC) e variável mediadora- variável dependente, com os seguintes resultados, respetivamente: ( $\beta=.35$ ,  $p<0.001$ ) e ( $\beta=.34$ ,  $p<0.001$ ). Neste sentido, é ainda possível confirmar a H3 como uma relação de mediação total, na medida em que o efeito dos EEP decresce para um valor não significativo estatisticamente (passa de  $\beta=.20$ ,  $p<0.001$  para  $\beta=.08$ ), informando que a variável AEC explica totalmente a relação entre a variável independente e dependente.



*Figura 3* - Modelo do efeito de mediação da AEC na relação entre os EEP e o EPC.

Por fim, em relação à última hipótese do modelo de investigação, H4 (cujos resultados estão esquematicamente apresentados na *Figura 4*), é possível inferir que o nível de variância ( $R^2=.08$ ,  $p<0.001$ ) explica 8% da variância. Não obstante, a relação entre a variável independente e dependente mantém o seu valor positivo e significativo ( $\beta=.20$ ,  $p<0.001$ ). Adicionalmente, através dos dados da relação entre a variável independente e a variável mediadora (SO), é possível observar que a mesma é positiva e estatisticamente significativa ( $\beta=.44$ ,  $p<0.001$ ). Contudo, no sentido variável mediadora-variável dependente, esta relação apresenta-se apenas como parcial ( $\beta=.08^+$ ,  $p<0.1$ ). Face a estes resultados, verifica-se que a relação mediadora existe, pois, ainda que significativo, o efeito dos EEP decresce (passa de  $\beta=.20$ ,  $p<0.001$  para  $\beta=.16$ ,  $p<0.01$ ). Neste sentido, confirma-se a H4, de forma parcial refletindo o SO como variável mediadora parcial, na relação entre a variável independente e dependente.

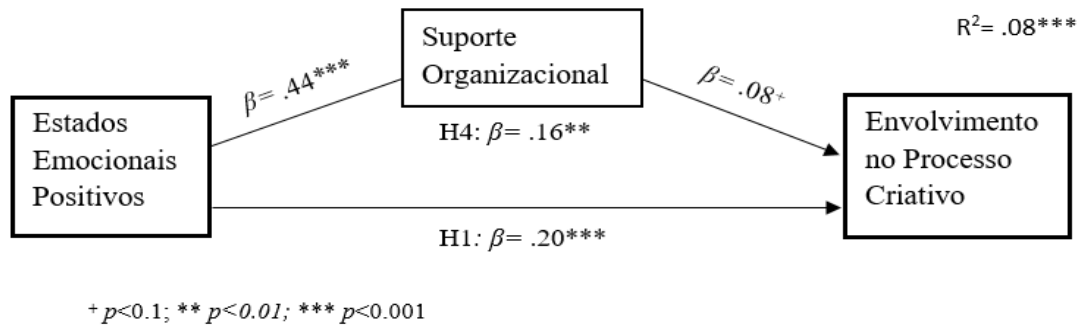


Figura 4 - Modelo do efeito de mediação do SO na relação entre os EEP e o EPC.

## Capítulo IV – Discussão Geral

### 4.1 Discussão dos Resultados

A presente dissertação torna-se relevante, na medida em que, o conceito do EPC tem vindo a ser cada vez mais investigado, porém, a sua ligação com os EEP, bem como com as variáveis IE, AEC e SO, não tem tomado destaque na literatura. Assim, verifica-se uma relação positiva e significativa entre os EEP e o EPC, que paralelamente com a literatura sobre a criatividade, reflete que este estado emocional tem um efeito elevado na mesma (Hennessey & Amabile, 2010), facilitando o processamento cognitivo (Isen, 2001; Amabile *et al.*, 2005; Bledow *et al.*, 2013), e associando-se assim também ao desempenho e produtividade dos colaboradores (Brief & Weiss, 2002). De acordo com Baas *et al.*, (2008), esta relação entre os EEP e a Criatividade, e consequentemente com o EPC, é justificada através da motivação de abordagem para os problemas, que advém deste estado emocional. Ou seja, se o indivíduo experienciar um estado emocional positivo, está mais predisposto a adotar uma vertente de abordagem do problema ao invés de o evitar, promovendo assim a criatividade (Baas *et al.*, 2008), e consequentemente, promovendo o EPC. Seguindo esta linha de pensamento é possível concluir que, de acordo com os dados obtidos, se o indivíduo experienciar um estado emocional positivo, então o seu compromisso na criatividade nas diversas dimensões e, como tal, no EPC, será maior.

Analisando os resultados, verifica-se também que, quando inserida no modelo, a IE exerce um papel mediador na relação entre os EEP e o EPC. Estes dados são consistentes com a literatura, uma vez que a IE é uma variável já associada anteriormente a uma relação positiva com a criatividade (Olatoye *et al.*, 2010), em que indivíduos com alta IE são mais propensos a utilizar as emoções para alcançar a criatividade (Noorafshan & Jowkar, 2013). Como revela Tsai & Yi-Ju Lee (2014), a IE facilita a relação entre os dois conceitos em causa, uma vez que a mesma permite que o indivíduo utilize a emoção para potenciar o pensamento, a resolução de problemas, a transferência de foco e a motivação, sendo estas algumas das dimensões da criatividade. À luz da literatura, um maior grau de IE possibilita um controlo mais eficaz das emoções, o que por sua vez, permite que as mesmas sejam integradas no pensamento criativo (Ramy *et al.*, 2014). Não obstante, e sendo a IE cada vez mais estudada como preditor da criatividade, bem como intimamente ligada às emoções do indivíduo (Noorafshan & Jowkar, 2013), os resultados obtidos revelam assim esta mesma relação, que se reflete quando falamos no EPC. Ou

seja, é possível afirmar que a IE, à semelhança com os estudos da criatividade, explica a relação positiva entre os EEP e o EPC.

Adicionalmente, segundo os dados obtidos, a AEC apresenta também um papel mediador na relação entre a variável independente e dependente. Estes dados vão de encontro à ligação salientada entre a AEC e os estados emocionais (Bang & Reio, 2016), como dois conceitos relacionados e com um destaque cada vez maior quando nos referimos à criatividade (Choi, 2004; Tierney & Farmer, 2002, 2004). Tal como Mathisen & Bronnick (2009) verificaram para a criatividade que a AEC é um fator determinante na mesma, e que, face às dificuldades, indivíduos que acreditam nas suas capacidades criativas perseveram (comportamento inerente à auto-eficácia), também Richter *et al.*, (2012) vêm corroborar este impacto entre as variáveis. Neste sentido, em conformidade com a literatura sobre a criatividade, assim também é possível concluir para o EPC. Por outras palavras, o presente estudo afirma que a AEC explica o facto de os EEP e o EPC estarem relacionados.

Também de acordo com os resultados do presente estudo, é possível verificar que a variável SO se comporta como mediadora, ainda que parcialmente, na relação entre EEP e o EPC. À luz da literatura da criatividade, é possível referir que o SO apresenta um impacto percebido bem como um efeito bastante positivo na mesma (De Stobbeleir *et al.*, 2011), e que, se a organização fornecer apoio à criatividade, então estará a direcionar o foco dos colaboradores neste sentido (Ibrahim *et al.*, 2016). Não obstante, esta variável mediadora revela-se como determinante no estado emocional dos colaboradores e, por sua vez, na criatividade dos mesmos (George & Brief, 1992; Isen, 1999). Tal como corrobora o estudo de Madjar *et al.*, (2002), o SO é uma influência decisiva quando falamos dos EEP e da criatividade, o que à sua semelhança, também se revela no EPC. Contudo, através dos dados obtidos, a variável mediadora SO explica apenas parcialmente a influência dos EEP no EPC.

## **4.2 Implicações práticas**

Esta dissertação destaca-se pelo contributo na área da Psicologia, bem como, e principalmente, na área da Gestão de Recursos Humanos. Percebendo então, a relevância dos EEP no EPC, torna-se imperativo promover uma consciência mais

profunda de cada estado emocional positivo e a sua conexão com os resultados organizacionais. Essa abordagem permite uma maior regulação dos mesmos, a fim de

atingir resultados mais criativos. Não obstante, o presente estudo reforça ainda a necessidade de aumentar o EPC com o objetivo de melhorar o desempenho dos colaboradores, contribuindo positivamente para o crescimento organizacional.

Com base nos resultados obtidos, e na pesquisa efetuada sobre a temática em causa, aprez referir que, no futuro, as organizações deverão ter em conta a importância dos EEP e do EPC a fim de potenciarem o desenvolvimento e a valorização de novas competências, que poderão trazer benefícios a ambas as partes- à organização e ao indivíduo. É neste sentido que os gestores de Recursos Humanos, devem adotar comportamentos e políticas proativas de desenvolvimento e suporte ao envolvimento dos colaboradores no processo criativo, bem como, de promoção dos EEP dos colaboradores.

### **4.3 Limitações do estudo e pesquisas futuras**

Algumas limitações do presente estudo devem ser referidas devido ao impacto que têm na investigação e nos resultados obtidos. Neste sentido, as principais limitações deste estudo prendem-se com o facto de a variável independente ser de um cariz bastante subjetivo. Assim, uma das limitações apontadas deste estudo é a dificuldade que os indivíduos, por vezes, sentem em expressar e/ou descrever os seus estados emocionais. Consistente com a literatura, um estado emocional é também um estado afetivo e que, por vezes, estes dois termos são utilizados indiferentemente (Totawar & Nambudiri, 2014). Adicionalmente, pode apontar-se a escassez de estudos relativamente à variável EPC, como limitante no decurso da investigação, e ainda, a dimensão da amostra da qual beneficiaria o presente estudo, se a mesma fosse mais alargada.

Em investigações futuras, poderão ser comparados os resultados relativos aos EEP e Negativos, e consequentemente, alargada a pesquisa do tópico EPC. Seria também pertinente, estudar o impacto positivo dos estados emocionais negativos com um nível de ativação elevado no EPC, para comparar as implicações do processo nos resultados criativos organizacionais. Não obstante, e tendo em conta a subjetividade da variável EEP, em estudos futuros poderá ser pertinente avaliar como se comporta esta variável ao nível de um estudo longitudinal realizado à amostra diariamente. Paralelamente, em estudos futuros seria pertinente perceber a perceção dos colaboradores quanto ao seu nível de EPC e comparar com a avaliação dos supervisores sobre a mesma questão.

## Conclusão

Efetivamente, o presente estudo teve como objetivo estudar a relação entre os EEP e o EPC, através de variáveis mediadoras como a IE, a AEC e o SO. Inquestionavelmente, o estudo dos EEP torna-se cada vez mais sólido no âmbito das organizações, e numa era de dinamismo e competitividade organizacional, a criatividade aparece como essencial para o desenvolvimento e crescimento das mesmas. Assim, surge também o conceito do EPC que, de acordo com o referencial teórico, ainda está em fase inicial de investigação. Contudo, à semelhança da criatividade, este construto tem revelado a sua importância nos mais diversos níveis da organização, no sentido de haver uma relação entre o mesmo e a *performance* no trabalho.

Posto isto, é possível perceber a íntima relação que estes dois conceitos (EEP e EPC) têm vindo a salientar. E é nesta sequência que existe a necessidade de estudar que fatores podem explicar esta relação. Assim, dos resultados deste estudo, é possível alcançar algumas relações relativas à forma como os EEP influenciam o EPC. No que diz respeito à regulação dos estados emocionais, a literatura apresenta a IE como uma abordagem instrumental da regulação emocional que diretamente influenciará o EPC. Não obstante, também a AEC se revela como fulcral na integração organizacional, uma vez que as suas características associadas aos EEP, influenciam positivamente o EPC, e consequentemente, a organização. Em relação ao SO, apesar de a literatura salientar a sua importância relativamente aos EEP e ao EPC, o presente estudo apresenta uma ligação ao nível parcial de explicação da relação, entre a variável independente e dependente.

É evidente, portanto, a pertinência destes conceitos e a forma como se relacionam entre si no âmbito organizacional, e é neste sentido que, esta análise permite estabelecer uma nova dinâmica de aperfeiçoamento das práticas da Gestão de Recursos Humanos.

## Bibliografia

- Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I; catálogo nacional de qualificações, <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/CSQ>, 7 de Jul de 2017.
- Amabile, T. M. 1983. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2): 357-376.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Organizational Behavior*, 10: 123-167.
- Amabile, T. M., Barsade, S., Mueller, J., & Staw, B. 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. *The Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154-1184.
- Appu, A. V., & Sia, S. 2015. Organizational social support: A predictor of employees workplace creativity. *AIJBSR*, Special Issue: 1-5.
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. 2008. A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. *American Psychological Association*, 134 (6): 779-806.
- Bandura, A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2): 122-147.
- Bandura, A. 1999. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2: 21-41.
- Bandura, A. 2000. Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9: 75-78.
- Bandura, A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review Psychology*, 52:1-26.
- Bang, H., & Reio, T. G. 2016. Personal accomplishment, mentoring, and creative self-efficacy as predictors of creative work involvement: The moderating role of positive and negative affect. *The Journal of Psychology*, 0 (0): 1-23.
- Baron, R. M., & Kenny, D. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. 2007. Why does affect matter in organizations?. *Academy of Management Perspectives*, 21(1): 36-59.
- Beedie, C., Terry, P., & Lane, A. 2005. Distinctions between emotion and mood. *Cognition and Emotion*, 19(6): 847-878.



- 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.
- Blau, P. M. 1986. *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. 2013. A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, 56 (2): 432-450.
- Brief, A. P., & Weiss, H. 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53:279–307.
- Brislin, R. W. 1980. Translation and content analysis of oral and written material. In C. Triandis & J. W. Berry (Eds.). *Handbook of crosscultural psychology*, vol. 2: 349-444.
- Brockner, J., Higgins, E., & Low, M. 2004. Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19: 203–220.
- Byrge, C., & Tang, C. 2015. Embodied creativity training: Effects on creative self-efficacy and creative production. *Thinking Skills and Creativity*, 16: 51–61.
- Charyton, C., Hutchison, S., Snow, L., Rahman, M., & Elliott, J. 2009. Creativity as an attribute of positive psychology: The impact of positive and negative affect on the creative personality. *Journal of Creativity in Mental Health*, 4:57–66.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. 2012. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 180–190.
- Choi, J. N. 2004. Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity Research Journal*, 16 (2-3) 187-199.
- Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. 2010. The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study. *MIS Quarterly*, 34 (4): 855-870.
- Clapham, M. M. 2001. The effects of affect manipulation and information exposure on divergent thinking. *Creativity Research Journal*, 13(3-4): 335-350.
- Costa, C. F. (s.d.). Anger and creative process engagement in the organisational context [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2016. Tese de doutoramento. [Consult. 3 Jun 2017] Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/12326>](http://hdl.handle.net/10071/12326).
- De Dreu, C. K., Baas, M., & Nijstad, B. 2008. Hedonic tone and activation level in the mood–creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (5): 739–756.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S., & Buyens, D. 2011. Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behavior creative performance. *Academy of Management Journal*, 54 (4): 811–831.

- Deckop, J. R., Cirka, C., & Andersson, L. 2003. Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2): 101-113.
- Drazin, R., Glynn, M., & Kazaniian, R. 1999. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24 (2): 286-307.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 565–573.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3):500-507.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. 2003. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *The Academy of Management Journal*, 46 (5): 618-630.
- Ferguson, K. L., & Reio, T. G. 2010. Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29 (5): 471-494.
- Friedman, R. S., & Förster, J. 2008. Activation and measurement of motivational states. In A. J. Elliot (Eds.), *Handbook of approach and avoidance motivation*: 235–248. New York: Psychology Press.
- Galinha, I., & Pais-Ribeiro, J. L. 2005a. Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): I – Abordagem teórica ao conceito de afecto (\*). *Análise Psicológica*, 2 (XXIII): 209-218.
- Galinha, I. C., & Pais-ribeiro, J. 2005b. Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II – Estudo psicométrico (\*). *Análise Psicológica*, 2 (XXIII): 219-227.
- Geher, G., Betancourt, K., & Jewell, O. 2017. The link between emotional intelligence and creativity. *Imagination, Cognition and Personality: Consciousness in Theory, Research, and Clinical Practice*, 0(0): 1–18.
- George, J. M., & Brief, A. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- 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.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. 2004. A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4) 453–470.
- Gino, F., & Ariely, D. 2012. The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (3): 445–459.
- Goleman, D. 1996. *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.

- Goleman, D. 2004. What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 3-13.
- Green, D. P., & Salovey, P. 1999. In what sense are positive and negative affect independent? A reply to Tellegen, Watson, and Clark. *Psychological Science*, 10 (4): 304-306.
- Hayes, A. F. 2016. The PROCESS macro for SPSS and SAS. Version 2.16. Processmacro, <http://www.processmacro.org/download.html>, 2 Jun 2017.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. 2015. Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business & Psychology*, 30: 235–247.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. 2010. Creativity. *Annual Review Psychology*, 61: 569-98.
- Hirst, G., Daan Van Knippenberg, & Jing Zhou. 2009. A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52 (2): 280–293.
- Hirst, G., Daan Van Knippenberg, Chin-Hui Chen, & Claudia A. Sacramento. 2011. How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54 (3): 624–641.
- Hsu, M. L., Hou, S. T., & Fan, H. L. 2011. Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *Journal of Creative Behavior*, 45(4): 258-272.
- Hu, B., & Zhao, Y. 2016. Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 44(5): 815–826.
- Huang, L., Krasikova, D., & Liu, D. 2016. I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132: 49–62.
- Ibrahim, H. I., Isab, A., & Shahbudin, A. 2016. Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35: 509-514.
- Indrawatia, N. K., Salimb, U., Djumahirc, & Djawahird, A. 2015. Moderation effects of entrepreneurial self-efficacy in relation between environmental dimensions and entrepreneurial alertness and the effect on entrepreneurial commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169: 13-22.
- Isen, A. M. 1999. On the relationship between affect and creative problem solving. In S. Russ (Eds.), *Affect, creative experience and psychological adjustment*, 3-17. Philadelphia: Brunner/Mazel.
- Isen, A. M. 2001. An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2): 75-85.

- Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 287–302.
- Jiang, J., & Yang, B. 2015. Roles of creative process engagement and leader–member exchange in critical thinking and employee creativity. *Social Behavior And Personality*, 43(7): 1217–1232.
- Kaufmann, G. 2003. Expanding the mood–creativity equation. *Creativity Research Journal*, 15 (2 & 3): 131–135.
- Kavanagh, D. J., & Bower, G. 1985. Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9 (5): 507-525.
- Khalid, S., & Zubair, A. 2014. Emotional intelligence, self-efficacy, and creativity among employees of advertising agencies. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 29 (2): 203-221.
- Kossek, E. E., Colquitt, J., & Noe, R. 2001. Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *The Academy of Management Journal*, 44 (1): 29-44.
- Lam, L. T., & Kirby, S. L. 2002. Is emotional intelligence an advantage?. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1): 133–143.
- Lambert, S. J. 2000. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43 (5): 801-815.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. 2004. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3): 483- 496.
- Leung, A. K., Liou, S., Qiu, L., Kwan, L., & Chiu, C.-Y. 2014. The role of instrumental emotion regulation in the emotions-creativity link: How worries render individuals with high neuroticism more creative. *Emotion*, 14(5): 846-856.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D., & Hong, Y. 2009. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2): 371–391.
- Lin, W. L., Tsai, P. H., Lin, H. Y., & Chen, H. C. 2014. How does emotion influence different creative performances? The mediating role of cognitive flexibility. *Cognition and Emotion*, 28 (5): 834-844.
- Liu, W. 2016. Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance. *Social Behavior And Personality*, 44(5): 865–880.
- Lubart, T. I., & Getz, I. 1997. Emotion, metaphor, and creative process. *Creative Research Journal*, 10 (4): 285-301.
- Luthans, F. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.

- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. 2007. *Psychological capital*. UK: Oxford.
- Madjar, N. 2008. Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81: 83-100.
- Madjar, N., Oldham, G., & Pratt, M. 2002. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45 (4): 757-767.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. 2014. The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 234-256.
- Mathisen, G. E., & Bronnick, K. 2009. Creative self-efficacy: An intervention study. *International Journal of Educational Research*, 48: 21–29.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3–31. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. 2000. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4): 267- 298.
- Mishra, P., & Henriksen, D. 2013. A new approach to defining and measuring creativity: Rethinking technology & creativity in the 21st century. *TechTrends*, 57(5): 10-13.
- Mumford, M. 2003. Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15: 107–120.
- Mumford, M. D. 2000. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3): 313-351.
- Mumford, M. D. 2012. *Handbook of organizational creativity*. London: Academic Press.
- Noorafshan, L., & Jowkarb, B. 2013. The effect of emotional intelligence and its components on creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84:791-795.
- Olatoye, R. A., Akintunde, S., & Yakasai, M. 2010. Emotional intelligence, creativity and academic achievement of business administration students. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 8(2):763-786.
- Paramitha, A., & Indarti, N. 2014. Impact of the environment support on creativity: Assessing the mediating role of intrinsic motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115: 102 – 114.
- Parke, M. R., & Seo, M.-G. 2017. The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42 (2): 334-360.
- Parkhurst, H. B. 1999. Confusion, lack of consensus, and the definition of creativity as a construct. *Journal of Creative Behavior*, 33 (1): 1-21.

- Phelan, S., & Young, A. 2003. Understanding creativity in the workplace: An examination of individual styles and training in relation to creative confidence and creative self-leadership. *Journal of Creative Behavior*, 37(4): 266-81.
- Puente-Díaz, R. 2015. Creative self-efficacy: An exploration of its antecedents, consequences, and applied implications. *The Journal of Psychology*, 00(0): 1-25.
- Ramy, A. M., Beydokhty, A., & Jamshidy, L. 2014. Correlation between emotional intelligence and creativity factors. *International Research Journal of Management Sciences*, 2 (10): 301-304.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. 2004. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15: 55–77.
- Richter, A. W., Hirst, G., Knippenberg, D., & Baer, M. 2012. Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97 (6): 1282–1290.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. 2011. Adaptação da escala de inteligência emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55: 189-207.
- Rooij, A., & Jones, S. 2013. Mood and creativity: An appraisal tendency perspective. *9th ACM Conference on Creativity & Cognition*: 362-365.
- Runco, M. A. 2004. Creativity. *Annual Review Psychology*, 55:657–87.
- Sala, F. 2002. Do programs designed to increase emotional intelligence at work, work? *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1-6.
- Salovey, P., & Mayer, J. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Scherer, K. R. 2005. What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44 (4): 695-729.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6): 933–958.
- Tierney, P., & Farmer, S. 2002. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45 (6): 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. 2004. The pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3): 413–432.
- Tierney, P., & Farmer, S. 2011. Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2): 277-93.
- To, M. L., Fisher, C., Ashkanasy, N., & Rowe, P. 2012. Within-person relationships between mood and creativity. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3): 599–612.

- Totawar, A. K., & Nambudiri, R. 2014. Mood and self-efficacy: the moderation of hedonic and utilitarian motivation. *Human Resource Development Review*, XX(X): 1–22.
- Tsai, C. T., & Lee, Y. J. 2014. Emotional intelligence and employee creativity in travel agencies. *Current Issues in Tourism*, 17 (10): 862-871.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hub, D. C. 2015. Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46: 26–35.
- Vosburg, S. K. 1998. The effects of positive and negative mood on divergent-thinking performance. *Creativity Research Journal*, 11 (2): 165-172.
- Watson, D., & Clark, L. 1984. Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96 (3): 465-490.
- Watson, D., & Tellegen, A. 1985. Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98 (2): 219-235.
- Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. 1988. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6): 1063-1070.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74.
- Wong, C. S., & Law, K. 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13: 243- 274.
- Woodman, R. W., Sawyer, J., & Griffin, R. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): 293-321.
- Yadav, S. 2014. The role of emotional intelligence in organization development. *The IUP Journal of Knowledge Management*, XII (4): 49-59.
- Zhang, X., & Bartol, K. 2010a. 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.
- Zhang, X., & Bartol, K. 2010b. The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5): 862–873.
- Zhou, J., & Shalley, C. 2011. Deepening our understanding of creativity in the workplace: a review of different. In S. Zedeck (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 1: 275–302. Washington, DC: APA.

## Anexos

**Anexo A**

Variável	Tradução	Escala	Itens
EEP	Galinha & Pais-Ribeiro (2005b)	PANAS de Watson <i>et al.</i> , (1988)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interessado</li> <li>2. Orgulhoso</li> <li>3. Perturbado</li> <li>4. Irritado</li> <li>5. Excitado</li> <li>6. Encantado</li> <li>7. Atormentado</li> <li>8. Remorsos</li> <li>9. Agradavelmente surpreendido</li> <li>10. Inspirado</li> <li>11. Culpado</li> <li>12. Nervoso</li> <li>13. Assustado</li> <li>14. Determinado</li> <li>15. Caloroso</li> <li>16. Trémulo</li> <li>17. Repulsa</li> <li>18. Ativo</li> <li>19. Entusiasmado</li> <li>20. Amedrontado</li> </ol>

Variável	Tradução	Escala	Itens
IE	Rodrigues <i>et al.</i> , (2011)	Wong & Law (2002)	<p><b>Avaliação das próprias emoções</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.</li> <li>2. Compreendo bem as minhas emoções.</li> <li>3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.</li> <li>4. Sei sempre se estou ou não contente.</li> </ol> <p><b>Avaliação das emoções dos outros</b></p>



		<p>5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.</p> <p>6. Sou um bom observador das emoções dos outros.</p> <p>7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.</p> <p>8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam</p> <p><b>Uso das Emoções</b></p> <p>9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.</p> <p>10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.</p> <p>11. Sou uma pessoa que se auto-motiva.</p> <p>12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.</p> <p><b>Regulação das Emoções</b></p> <p>13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.</p> <p>14. Consigo controlar bem as minhas emoções.</p> <p>15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.</p> <p>16. Possuo um bom controlo das minhas emoções.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Variável	Tradução	Escala	Itens
AEC	Método de tradução e re- tradução de Brislin (1980).	Tierny & Farmer, (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenho confiança que consigo resolver problemas de forma criativa.</li> <li>2. Sinto que sou bom/boa a gerar novas ideias.</li> <li>3. As minhas experiências e os meus êxitos aumentam a minha confiança de que serei bem-sucedido(a) na empresa.</li> <li>4. Acredito que conseguiria dar resposta a um trabalho mais desafiante comparativamente àquele que desempenho atualmente.</li> </ol>

Variável	Tradução	Escala	Itens
SO	Costa (2016)	Madjar, N. (2008).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu e o meu supervisor trocamos ideias de trabalho de modo a melhorá-las.</li> <li>2. Eu e os meus colegas de trabalho (mais do que com o meu supervisor) trocamos ideias de trabalho de modo a melhorá-las.</li> <li>3. Os meus colegas de trabalho (mais do que com o meu supervisor) apoiam-me quase sempre quando apareço com uma nova ideia acerca do meu trabalho.</li> <li>4. O meu supervisor dá-me feedback útil acerca das minhas ideias relativas ao trabalho.</li> <li>5. O meu supervisor está sempre pronto a apoiar-me quando apresento uma ideia de trabalho pouco conhecida ou mesmo uma solução.</li> <li>6. Os meus colegas de trabalho (mais do que o meu supervisor) dão-me feedback útil acerca das minhas ideias de trabalho.</li> <li>7. Os meus colegas de trabalho (mais do que o meu supervisor) estão sempre prontos a apoiar-me quando apresento uma ideia de</li> </ol>

			trabalho pouco conhecida ou mesmo uma solução.
--	--	--	------------------------------------------------

Variável	Tradução	Escala	Itens
EPC	Costa (2016)	Zhang & Bartol (2010b)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Despendi bastante tempo a tentar compreender a natureza de um problema.</li> <li>2. Pensei no problema sob múltiplas perspetivas.</li> <li>3. Decompus a dificuldade do problema/tarefa em partes para conseguir compreender melhor.</li> <li>4. Consultei uma grande variedade de informação.</li> <li>5. Pesquisei informação em múltiplas fontes (e.g. informações/notas pessoais, experiências de outras pessoas, documentação, Internet, etc).</li> <li>6. Guardei uma grande quantidade de informação detalhada sobre a minha área de especialização para futura utilização.</li> <li>7. Tive em consideração diversas fontes de informação na geração de novas ideias.</li> <li>8. Procurei soluções semelhantes utilizadas em diversas áreas.</li> <li>9. Encontrei um número significativo de alternativas para o mesmo problema antes de escolher a solução final.</li> <li>10. Tentei conceber potenciais soluções diferentes dos modos habituais de se fazer as coisas.</li> </ol>

			11. Passei tempo considerável à procura de informação que me ajudasse a gerar novas ideias.
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------

## Anexo B

### Questionário

**Objetivo:** Este questionário tem por objetivo estudar os estados emocionais e a criatividade no contexto das organizações.

**Confidencialidade:** Todas as questões colocadas serão totalmente anônimas e confidenciais, destinando-se apenas para fins estatísticos no âmbito da investigação em curso.

**Instruções:** Não havendo respostas corretas ou erradas, o que importa é mesmo a sua opinião sincera.

Nas questões que se seguem, deve assinalar apenas uma resposta, correspondente ao número que melhor indica a sua opinião sobre as afirmações feitas, tal como no exemplo seguinte:

Pergunta	Discordo fortemente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo fortemente
Questões	1	2	3	4	5

Eventuais questões poderão ser enviadas para o seguinte e-mail: ----

Desde já uma  **muito obrigada** pela sua colaboração!

<i>Indique em que medida sentiu cada uma das emoções abaixo descritas durante os últimos dias:</i>					
	Nada ou muito ligeiramente	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1. Interessado	1	2	3	4	5
2. Orgulhoso	1	2	3	4	5
3. Perturbado	1	2	3	4	5
4. Irritado	1	2	3	4	5
5. Excitado	1	2	3	4	5
6. Encantado	1	2	3	4	5
7. Atormentado	1	2	3	4	5
8. Remorsos	1	2	3	4	5
9. Agradavelmente surpreendido	1	2	3	4	5
10. Inspirado	1	2	3	4	5
11. Culpado	1	2	3	4	5
12. Nervoso	1	2	3	4	5
13. Assustado	1	2	3	4	5
14. Determinado	1	2	3	4	5
15. Caloroso	1	2	3	4	5
16. Trémulo	1	2	3	4	5
17. Repulsa	1	2	3	4	5
18. Ativo	1	2	3	4	5
19. Entusiasmado	1	2	3	4	5
20. Amedrontado	1	2	3	4	5

<i>Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo descritas:</i>					
	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5
2. Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5
4. Sei sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5
5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.	1	2	3	4	5
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam	1	2	3	4	5

A RELAÇÃO ENTRE OS ESTADOS EMOCIONAIS POSITIVOS E O EPC NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5
10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5
11. Sou uma pessoa que se auto-motiva.	1	2	3	4	5
12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1	2	3	4	5
13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1	2	3	4	5
14. Consigo controlar bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1	2	3	4	5
16. Possui um bom controlo das minhas emoções.	1	2	3	4	5
17. Despendi bastante tempo a tentar compreender a natureza de um problema.	1	2	3	4	5
18. Pensei no problema sob múltiplas perspetivas.	1	2	3	4	5
19. Decompus a dificuldade do problema/tarefa em partes para conseguir compreender melhor.	1	2	3	4	5
20. Consultei uma grande variedade de informação.	1	2	3	4	5
21. Pesquisei informação em múltiplas fontes (por exemplo: informações/notas pessoais, experiências de outras pessoas, documentação, Internet, etc).	1	2	3	4	5
22. Guardei uma grande quantidade de informação detalhada sobre a minha área de especialização para futura utilização.	1	2	3	4	5
23. Tive em consideração diversas fontes de informação na geração de novas ideias.	1	2	3	4	5
24. Procurei soluções semelhantes utilizadas em diversas áreas.	1	2	3	4	5
25. Encontrei um número significativo de alternativas para o mesmo problema antes de escolher a solução final.	1	2	3	4	5
26. Tentei conceber potenciais soluções diferentes dos modos habituais de se fazer as coisas.	1	2	3	4	5
27. Passei tempo considerável à procura de informação que me ajudasse a gerar novas ideias.	1	2	3	4	5
28. Tenho confiança que consigo resolver problemas de forma criativa.	1	2	3	4	5
29. Sinto que sou bom/boa a gerar novas ideias.	1	2	3	4	5
30. As minhas experiências e os meus êxitos aumentam a minha confiança de que serei bem-sucedido(a) na empresa.	1	2	3	4	5
31. Acredito que conseguiria dar resposta a um trabalho mais desafiante comparativamente àquele que desempenho atualmente.	1	2	3	4	5

*Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo descritas:*

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1. Eu e o meu supervisor trocamos ideias de trabalho de modo a melhorá-las.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu e os meus colegas de trabalho (mais do que com o meu supervisor) trocamos ideias de trabalho de modo a melhorá-las.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os meus colegas de trabalho (mais do que com o meu supervisor) apoiam-me quase sempre quando apareço com uma nova ideia acerca do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu supervisor dá-me feedback útil acerca das minhas ideias relativas ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

A RELAÇÃO ENTRE OS ESTADOS EMOCIONAIS POSITIVOS E O EPC NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

5. O meu supervisor está sempre pronto a apoiar-me quando apresento uma ideia de trabalho pouco conhecida ou mesmo uma solução.	1	2	3	4	5	6	7
6. Os meus colegas de trabalho (mais do que o meu supervisor) dão-me feedback útil acerca das minhas ideias de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os meus colegas de trabalho (mais do que o meu supervisor) estão sempre prontos a apoiar-me quando apresento uma ideia de trabalho pouco conhecida ou mesmo uma solução.	1	2	3	4	5	6	7

Os dados sociodemográficos pedidos são apenas para tratamento estatístico não o/a identificando.

1. Sexo: \_\_Masculino      \_\_Feminino
2. Idade (em anos): \_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo trabalha na empresa: \_\_\_\_ Menos de 1 ano    \_\_\_\_ Mais de um ano
4. Habilitações Escolares: \_\_\_\_\_
5. Setor de Atividade: \_\_\_\_\_
6. Qual a área em que desempenha a sua função: \_\_\_\_\_

*Muito obrigada pela sua colaboração!*