

**CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS:
IMPACTO NO ENVOLVIMENTO NO PROCESSO CRIATIVO**

Sílvia Isabel da Silva Gomes de Sousa

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

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Carla Filipa Gomes da Costa, Prof^ª. Auxiliar Convidada, ISCTE Business
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2017

**CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS:
IMPACTO NO ENVOLVIMENTO NO PROCESSO CRIATIVO**

Sílvia Isabel da Silva Gomes de Sousa

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

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Carla Filipa Gomes da Costa, Prof^ª. Auxiliar Convidada, ISCTE Business
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2017

DEDICATÓRIA

Aos meus avós.

AGRADECIMENTOS

Aos meus avós, pelo apoio incondicional e confiança.

À professora Carla, pela paciência e apoio constante.

A todos os que dedicaram um pouco do seu tempo para contribuir na participação deste estudo.

RESUMO

O presente estudo tem como premissa a perspectiva integrativa da criatividade que defende que esta sofre flutuações consoante o impacto de características individuais e organizacionais. Assim procedeu-se a uma análise multidimensional para compreender o que leva os colaboradores a envolverem-se mais, ou menos, no processo criativo. As duas dimensões são representadas por um lado pelo capital psicológico (*PsyCap*) e pelo clima psicológico e por outro lado pela liderança transformacional e pelas exigências do trabalho. O bem-estar subjectivo (BES) terá um papel mediador em todas estas relações.

Com isto pretende-se compreender o verdadeiro peso de ambas as dimensões no envolvimento no processo criativo (EPC) e o que deve ser explorado por parte de ambas as partes para promover o mútuo desenvolvimento.

Os resultados obtidos através da aplicação de questionários *online* (N=143) revelam que os dois maiores preditores do EPC presentes neste modelo são o capital psicológico seguido da liderança transformacional, comprovando assim que ambas as dimensões têm de facto um papel significativo no EPC.

Palavra-chave: Envolvimento no Processo Criativo; Perspectiva Integrativa; Percepção; Bem-estar Subjectivo

Classificação JEL: I31 (General Welfare, Well-Being) & Y40 (Dissertations)

ABSTRACT

This study has as a premise the integrationist perspective of creativity that defends that this construct suffers changes depending on the individual and organizational traits. Having this in mind, it was done a multidimensional analyses in order to understand what makes employees more or less involved in the creative process. The individual dimension is composed by the psychological capital (PsyCap) and by the psychological climate and the organizational dimension is composed by transformational leadership and by work demands. The subjective well-being (SWB) is a mediator in all of the relationships.

The aim is to understand the real impact that both these dimensions have on creative process engagement (CPE) and what can be developed by both parties in order to promote mutual development.

The results obtained in the online questionnaire (N=143) show that PsyCap and transformational leadership are the strongest CPE predictors in this model, validating the argument that both dimensions have a significant impact on CPE.

Keywords: Creative Process Engagement; Integrationist Perspective; Perception; Subjective Well-Being

JEL Classification: I31 (General Welfare, Well-Being) & Y40 (Dissertations)

ÍNDICE

Introdução	III
1. Enquadramento Teórico	
1.1. Criatividade e Envolvimento no Processo Criativo	1
1.2. Características Individuais	
1.2.1. Capital Psicológico	4
1.2.1.1. Capital Psicológico e Envolvimento no Processo Criativo	6
1.2.2. Clima Psicológico	7
1.2.2.1. Clima Psicológico e Envolvimento no Processo Criativo	8
1.2.3. Bem-estar Subjectivo	9
1.2.3.1. Bem-estar Subjectivo e Envolvimento no Processo Criativo	10
1.3. Características Organizacionais	
1.3.1. Liderança Transformacional	11
1.3.1.1. Liderança Transformacional e Envolvimento no Processo Criativo	13
1.3.2. Exigências do Trabalho	14
1.3.2.1. Exigências do Trabalho e Envolvimento no Processo Criativo	15
1.4. Modelo de Estudo	16
2. Método	
2.1. Procedimento	16
2.2. Amostra	16
2.3. Instrumentos	17
3. Resultados	
3.1. Estatística Descritiva	19
3.2. Correlação	20
3.3. Regressão Linear	
3.3.1. Regressão Linear Simples	21
3.3.2. Regressão Linear Múltipla	22
4. Discussão	23
5. Conclusão	26
6. Limitações	27
7. Pesquisas Futuras	27
Bibliografia	29
Anexos	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Perspectivas defendidas de características com impacto na criatividade	2
Tabela 2: Quatro dimensões do <i>PsyCap</i>	5
Tabela 3: Tipos de bem-estar	9
Tabela 4: Estatística descritiva	20
Tabela 5: Análise de correlação entre as variáveis em estudo	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo completo de estudo	16
Figura 2: Mediação do BES na relação <i>PsyCap</i> – EPC	22
Figura 3: Mediação do BES na relação Liderança Transformacional – EPC	23
Figura 4: Mediação do BES na relação Clima Psicológico – EPC	23
Figura 5: Mediação do BES na relação Exigências do Trabalho – EPC	23

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho e o que o mesmo exige das organizações está em constante mutação e evolução. O contexto actual de globalização exige uma gestão e uma resposta estratégica cada vez mais rápida e diferenciadora tendo em conta o aumento da competitividade (Pun & White, 2005) tornando os recursos *standard* insuficientes para atingir a vantagem competitiva sustentável necessária (Luthans, Youssef & Avolio, 2007b). Os recursos humanos tomam assim uma posição dominante no campo da competitividade das organizações tendo em conta os *outcomes* que estes produzem para a organização, e devem ser cada vez mais o foco central das organizações.

A criatividade, componente da *performance* (Anderson; Potocnik & Zhou, 2014; Ng & Feldman, 2008), é um dos principais indicadores de competitividade, *i.e.*, atribui vantagem competitiva às organizações e contribui para que se tornem financeiramente sustentáveis (Wang & Ma, 2013). Como referido por Pun e White (2005: 49) a *performance* é a “tradução da estratégia organizacional em resultados”.

Na literatura o foco central é frequentemente a criatividade enquanto *outcome*, enquanto que o estudo do processo que leva a este construto é negligenciado (Zhang & Bartol, 2010b; Zhou & Pan, 2015). O envolvimento no processo criativo (EPC) traduz a disponibilidade que os colaboradores apresentam para participarem em cada uma das três fases que compõem a criatividade: identificação do problema, pesquisa de informação e criação de ideias (Gilson & Shalley, 2004; Henker, Sonnentag & Unger, 2015; Zhang & Bartol, 2010a), sendo um conceito que nos ajuda a compreender a criatividade e a fazer uma análise mais metódica de onde esta provém (Gilson & Shalley, 2004; Zhang & Bartol, 2010a; Zhou & Pan, 2015).

Seguindo a influência da perspectiva integrativa (Joo, McLean & Yang, 2013), o presente estudo foca-se em características individuais e organizacionais para compreender o impacto das duas dimensões no EPC e analisa ainda o efeito mediador do bem-estar subjectivo (BES). Neste âmbito as características organizacionais estudadas serão a liderança transformacional e as exigências do trabalho e as características individuais serão o capital psicológico e o clima psicológico.

Este enquadramento pode ser encarado como uma adaptação do Modelo de Danna & Griffin (1999: 360) que foi elaborado através da revisão bibliográfica de artigos relativos à saúde e bem-estar no trabalho. Assim, os autores conseguiram agrupar variáveis que afectam e são afectadas (a nível individual e organizacional) pelo

bem-estar, estando este numa posição mediadora (Danna & Griffin, 1999), mas não procederam a recolha de dados e análises estatísticas.

Esta investigação foi realizada através de revisão de literatura que foi complementada pela utilização do método quantitativo, nomeadamente aplicação de questionários, e análise dos resultados daí extraídos. A qualidade da investigação foi assegurada através das seguintes práticas: (a) agregação de diferentes instrumentos previamente validados na literatura, (b) aplicação do mesmo questionário a toda a amostra, (c) sendo esta de conveniência, tendo apenas como requisito estarem empregados e terem uma chefia directa e (d) o questionário foi de preenchimento individual e garantido o anonimato, de modo a que as respostas se aproximem o mais possível da real percepção dos participantes.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Criatividade e Envolvimento no Processo Criativo

No contexto actual de globalização e de transformação digital há cada vez mais pressão sobre as empresas para encontrarem novas soluções estratégicas de modo a tornarem-se mais competitivas (Pun & White, 2005). Um dos preditores cruciais de *performance* e consequentemente de vantagem competitiva (Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, 2011; Taştan, 2016), e até de sobrevivência das organizações, é a criatividade pois é o primeiro passo da inovação e contribui para o aumento da produtividade (Gilson & Shalley, 2004; Zhang & Bartol, 2010b). Neste sentido a criatividade é um factor apontado como essencial para o desenvolvimento da própria sociedade (Hennessey & Amabile, 2010).

A criatividade é comumente definida como a criação de produtos ou “ideias novas e úteis”(Amabile, 1988; Hennessey & Amabile, 2010) e é o resultado do processo criativo que é composto por três fases distintas: identificação do problema, pesquisa de informação e criação de ideias (Gilson & Shalley, 2004; Henker, Sonnentag & Unger, 2015; Zhang & Bartol, 2010a). Por sua vez, a inovação resulta da criação e posterior implementação de novas ideias/estratégias e é estudada ao nível organizacional (Amabile, 1988; Anderson, Potocnik & Zhou, 2014; Hennessey & Amabile, 2010; Joo, McLean & Yang, 2013; Taştan, 2016). Voltando à criação de ideias, é estudada a diferentes níveis: criatividade individual, criatividade de grupo ou criatividade organizacional. Amabile (1988) destaca a criatividade individual como o indicador mais relevante de inovação organizacional, apesar de não ser suficiente por si só. Ao nível organizacional, a criatividade pode ser direccionada ao serviço prestado ou ao funcionamento da própria organização (Amabile, 1998) e representa a criação de ideias, produtos ou serviços num contexto social complexo que resultam da interacção entre os membros e as características do contexto (*e.g.* cultura organizacional) (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

A criatividade tem ainda três visões de estudo diferentes tendo em conta a sua origem (Amabile, 1988): focada na pessoa estuda a criatividade como um traço de personalidade dos indivíduos, estável e que pode ser medida (Hennessey & Amabile, 2010; Joo *et al.*, 2013); a criatividade do produto direcciona a sua atenção para as condições/contexto na qual se desenvolve o processo criativo, ou seja, é uma característica que é moldada consoante os estímulos externos (Hennessey & Amabile,

2010) e ainda a criatividade no processo representa a participação na criação de ideias novas que é influenciada pelas características do indivíduo e da sua vida (Amabile, 1988).

No que diz respeito às perspectivas sobre as características que se defendem como tendo impacto na criatividade, dividem-se também em três, distinguindo-se entre elas pelo foco (Joo *et al.*, 2013):

Tabela 1: Perspectivas defendidas de características com impacto na criatividade

Características Individuais	Defendida e vastamente estudada nos estudos da psicologia, analisa características individuais e capacidades cognitivas que potenciam a criatividade e que descrevem o indivíduo como tendo ideias criativas. Através desta foram desenvolvidas ferramentas de avaliação e estimulação da criatividade (Joo <i>et al.</i> , 2013).
Características de Contexto	Foco nas características do contexto no qual os indivíduos estão inseridos que estimulam o clima de criatividade. Compreende que a criatividade vem do indivíduo mas ajuda a interpretar que factores externos a este fazem despoletar as ideias criativas (Joo <i>et al.</i> , 2013).
Perspectiva Integrativa	Aceita e defende a interação de ambas as perspectivas anteriores, focando-se no fenómeno como um todo (Joo <i>et al.</i> , 2013).

Os preditores concretos de criatividade individual são agregados em três grupos: domínio de competências específicas, competências relevantes de criatividade e motivação intrínseca¹ da tarefa (Amabile, 1988), que incluem: os estilos cognitivos e de personalidade (Mednick, 1962), os traços de personalidade como o afecto positivo, a auto-motivação, as habilidades cognitivas especiais, a orientação para o risco, os conhecimentos na área, as qualidades do grupo, a diversidade das experiências, as competências sociais, o brilhantismo, a ingenuidade, as características organizacionais, o gosto pelo trabalho, o comportamento dos líderes, os agentes externos e a pressão do tempo (Amabile, 1988; Amabile *et al.* 1996, 2002; Joo *et al.*, 2013; Hennessey & Amabile, 2010; Zhang & Bartol, 2010a).

Como referido anteriormente, a criatividade resulta de um processo composto por três fases distintas designado de processo criativo (Zhang & Bartol, 2010a):

1. Identificação do problema: consiste na estruturação e definição do problema. Nesta fase procede-se à “identificação dos objectivos, procedimentos, restrições e informação

¹ Diferente de auto-motivação, pressupõe o interesse pelo desafio em si tendo em conta as suas características (Hennessey & Amabile, 2010)

relevante para a resolução do problema” (Henker *et al.*, 2015). O tempo dispendido nesta primeira fase, *i.e.* no conhecimento e interpretação do problema, está positivamente relacionado com o nível de criatividade da solução apresentada (Henker *et al.*, 2015);

2. Pesquisa de informação: fase de recolha de informação relevante relacionada com o problema, como conceitos relacionados com o problema (já existentes ou ainda por explorar) (Henker *et al.*, 2015). A duração desta fase está positivamente relacionada com a qualidade da solução apresentada (Henker *et al.*, 2015);

3. Criação de ideias: resultado das duas fases anteriores, há uma maior e melhor compreensão do problema que leva a novas ideias (Henker *et al.*, 2015).

Este processo de pensamento criativo corresponde, essencialmente, à associação de elementos de forma diferente, sem desprezar os requisitos existentes e adicionando a componente de originalidade, de modo a obter soluções úteis e criativas (Mednick, 1962).

Como o próprio nome indica, o envolvimento no processo criativo (EPC) refere-se ao nível de participação dos colaboradores nas fases cruciais do processo supramencionado de criação de novas ideias (Zhang & Bartol, 2010a), participação esta que é uma escolha do colaborador e/ou grupo (Gilson & Shalley, 2004).

Assim sendo, este envolvimento por parte dos colaboradores nas fases supramencionadas é considerado como um dos melhores meios para estimular respostas o mais criativas possível, ou seja, o nível de *engagement* dos colaboradores neste processo cognitivo é preditor do nível de criatividade das ideias e/ou soluções que os mesmos desenvolvem, pois quanto mais envolvidos estão no processo mais e melhor trabalho procuram desenvolver (Gilson & Shalley, 2004; Zhang & Bartol, 2010a). No entanto, deve-se chamar à atenção que o envolvimento neste processo não prediz e pode não resultar propriamente em *outcomes* criativos (Zhou & Pan, 2015).

Para além disso, assim como acontece com a criatividade, há um conjunto de factores que contribuem para que o envolvimento dos colaboradores seja significativo. Um deles relaciona-se com a experiência dos colaboradores em determinadas áreas, ou seja, a experiência adquirida pelos colaboradores num determinado sector aumenta a sua probabilidade de envolvimento no processo criativo devido ao conhecimento já adquirido (Gilson & Shalley, 2004), contudo tem que ser moderada pois estudos também apontam que o desempenho de tarefas por um grande período de tempo acaba por fazer com que os resultados do trabalho sejam sempre semelhantes (Gilson &

Shalley, 2004). Por outro lado também o clima (ou a percepção que os colaboradores têm do ambiente) pode ter influência, mais especificamente o que os colaboradores pensam ser exigido da sua parte no que respeita à criatividade, *i.e.* quando os colaboradores têm a percepção de que a criatividade é um factor importante para o desempenho das suas tarefas, envolvem-se mais no processo criativo devido à maior motivação que têm para tal (Gilson & Shalley, 2004).

1.2. Características Individuais

1.2.1. Capital Psicológico

As características individuais são interpretadas como estratégias adoptadas pelos indivíduos para lidar com as situações adversas do dia-a-dia de modo a que estas não afectem o seu bem-estar (Mayordomo-Rodríguez, García-Massó, Sales-Galán, Meléndez-Moral & Serra-Añó, 2015).

Uma das características individuais presentes no modelo corresponde ao capital psicológico (*PsyCap*). Este é um recurso psicológico ou estado psicológico positivo cujo estudo foi desenvolvido por Luthans e colegas com base no campo da psicologia positiva e, mais propriamente, do comportamento organizacional positivo² (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011; Avey *et al.*, 2009; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007a; Newman, Ucbasaran, Youssef-Morgan & Luthans, 2015; Zhu & Hirst, 2014), com o objetivo de travar a tendência dos estudos orientados aos construtos negativos dos recursos humanos (Luthans, 2002b; Luthans *et al.*, 2007a; Luthans *et al.*, 2007b; Sweetman *et al.* 2011; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Este indicador é formado por um conjunto de capacidades psicológicas positivas (Avey *et al.*, 2009; Luthans, 2002b; Newman *et al.*, 2014), que são “capacidades psicológicas positivas relacionadas com o desempenho” (Caetano e Silva, 2011):

² Luthans (2002b) apresentou-o como o estudo de capacidades psicológicas positivas que são: mensuráveis, passíveis de desenvolvimento, influenciam a *performance* organizacional consoante a maneira como são geridas e, segundo o movimento da psicologia positiva, são únicas (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Tabela 2: Quatro dimensões do *PsyCap*

Capacidades Psicológicas Positivas	Definição
Autoeficácia	Dedicação para mobilizar a energia motivacional, recursos cognitivos e recursos de acção para obter os melhores resultados e aumentar a performance, mesmo em tarefas mais desafiantes (Antunes <i>et al.</i> , 2011; Avey <i>et al.</i> , 2011; Taştan, 2016).
Optimismo	Ter uma atitude positiva perante os acontecimentos presentes e futuros e esperar resultados igualmente positivos (Antunes <i>et al.</i> , 2011; Avey <i>et al.</i> , 2011; Taştan, 2016).
Esperança	Manter a motivação para alcançar os objectivos, o que pode passar pela alteração do meio de os atingir (Antunes <i>et al.</i> , 2011; Avey <i>et al.</i> , 2011; Taştan, 2016).
Resiliência	Manter a resiliência e flexibilidade perante adversidades, aceitando e adaptando-se à realidade (Antunes <i>et al.</i> , 2011; Avey <i>et al.</i> , 2011; Taştan, 2016).

Estas capacidades psicológicas têm em comum o facto de serem mensuráveis, influenciarem o desempenho e, apesar de serem factores intrínsecos, serem passíveis de desenvolvimento (Antunes *et al.*, 2013; Luthans, 2002b; Newman *et al.*, 2014; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

O *PsyCap* está em constante desenvolvimento ao longo da vida, sendo influenciado e moldado pelas experiências vividas e pelos contextos sociais (*state-like*) (Luthans *et al.*, 2007a), o que o torna “cumulativo e interconectado” (Antunes *et al.*, 2013) e torna-se essencial no que diz respeito à definição do funcionamento cognitivo, afectivo e comportamental dos sujeitos, que se repercute enquanto recurso para a criação de valor nas organizações (Antunes *et al.*, 2013). Atendendo a tudo isto, o estudo deste recurso psicológico pretende compreender as capacidades psicológicas dos indivíduos que podem ser desenvolvidas para assim estimular o aumento da *performance* (Newman *et al.*, 2014) pois o nível de desenvolvimento e maturidade destes recursos pode mesmo ser determinante para o nível de *performance* dos indivíduos (Avey *et al.*, 2011).

Devido à sua capacidade de desenvolvimentos, o *PsyCap* é apontado como um dos recursos mais eficazes para a vantagem competitiva sustentável das empresas através dos recursos humanos (Luthans *et al.*, 2007b; Newman *et al.*, 2014). Tendo em conta os impactos que tem no contexto organizacional, este não só afecta mas é também um dos principais preditores dos níveis de *performance* e satisfação com o trabalho

(Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006).

Para além destes factores associados ao desempenho, também o bem-estar e a felicidade dos colaboradores sofrem um impacto positivo pelo desenvolvimento do capital psicológico devido à influência deste ao nível cognitivo, afectivo e social (Avey *et al.*, 2011; Youssef-Morgan & Luthans, 2015), e o optimismo em particular é indicado ainda como afectando positivamente o bem-estar (Diener, Wirtz, Tov, Kim-Prieto, Choi, Oishi & Biswas-Diener, 2010; Eisele, 2015).

1.2.1.1. Capital Psicológico e Envolvimento no Processo Criativo

Em 2007, Luthans apresentou a sua teoria em relação a colaboradores com capital psicológico mais desenvolvido, defendendo que estes teriam melhores níveis de *performance* devido à manifestação a nível cognitivo, comportamental e motivacional que o maior desenvolvimento das quatro componentes do *PsyCap* proporciona. No entanto, a influência que este construto poderá ter na criatividade não tem sido explorada o suficiente (Sweetman *et al.*, 2011; Taştan, 2016), tendo o foco sido direccionado para cada um dos componentes do *PsyCap* individualmente. No estudo de Taştan (2016) concluiu-se que todos os componentes têm um impacto positivo significativo e explicativo nos comportamentos de *performance* criativa e está também associado ao desenvolvimento do desempenho nas diferentes fases do processo criativo (Avey *et al.*, 2011). Isto reflecte o efeito estudado da psicologia positiva sobre a motivação e os comportamentos de *performance* criativa.

O nível de *PsyCap* provoca alterações na motivação dos colaboradores para enfrentar desafios e fornece maiores capacidades para atingir os objectivos devido a um maior sentimento de optimismo e confiança, que se reflecte no facto de apresentem maior participação em comportamentos de *performance* criativa (Taştan, 2016). O desenvolvimento da autoeficácia está relacionado com maiores níveis de criatividade, uma vez que esta capacidade psicológica potencia a tomada de riscos e o envolvimento em tarefas mais desafiantes, como a criação de ideias novas (Sweetman *et al.*, 2011). A esperança envolve a motivação e a criação de diferentes métodos de chegar a um objectivo específico, tornando-se assim um mecanismo favorável para a resolução de problemas de forma criativa (Sweetman *et al.*, 2011). A resiliência, enquanto capacidade que permite aos individuos superar as adversidades e ir mais além, associa-se à persistência necessária para ultrapassar os desafios da criatividade (Sweetman *et al.*, 2011). Por fim, o optimismo representa a crença e expectativa que os individuos

criam do alcance de resultados positivos, sentindo-se em controlo (Sweetman *et al.*, 2011). No entanto a relação deste com a criatividade assenta apenas numa base teórica (Sweetman *et al.*, 2011).

A abordagem empírica deste tema e as relações supramencionadas suportam a hipótese deste capítulo que visa fazer uma abordagem do conceito de *PsyCap* como um todo e não fazer a distinção entre as suas dimensões. Sweetman e colegas (2011) conseguiram comprovar a influência do *PsyCap* na *performance* criativa, veremos agora como é a sua relação com o envolvimento no processo criativo.

H₁: O capital psicológico está positivamente relacionado com o envolvimento no processo criativo.

1.2.2. Clima Psicológico

A preocupação pela criação de um ambiente de trabalho motivador e integrador é indicada como uma das principais estratégias de vantagem competitiva das organizações (Brown & Leigh, 1996). A produtividade pode ser influenciada por variáveis internas ou externas (Akinyele, 2010) e o clima organizacional é apresentado como justificação para cerca de 80% dos problemas que a produtividade dos colaboradores apresenta (Randhawa & Kaur, 2015). Assim sendo, é um indicador determinante para o sucesso das organizações.

O clima organizacional é um fenómeno ao nível organizacional (Glick, 1985) que corresponde à percepção partilhada - directa e indirecta - e sentimentos que os colaboradores têm relativamente às práticas, aos procedimentos defendidos e seguidos pela organização (*e.g.* estilo de liderança, atribuição de tarefas desafiantes e benefícios, desenvolvimento profissional e condições de trabalho) (Eisele, 2015; Thakre & Shroff, 2016) e ao ambiente organizacional (*e.g.* normas organizacionais, valores, crenças, língua, etc.) (Shanker, 2015), apresentando uma natureza multidimensional (autonomia, clareza dos objectivos organizacionais, formalização, esforço, eficiência, inovação, integração, foco externo, participação, *feedback*, pressão, qualidade, reflexividade, apoio das chefias, tradição, formação e bem-estar) (Kandhawa & Kaur, 2015). Assim, o clima é constituído por qualidades da cultura e do ambiente organizacional que são tangíveis e mensuráveis e alvo de diferentes percepções pelos colaboradores (Shanker, 2015; Thakre & Shroff, 2016).

Esta percepção tem impacto na motivação e comportamento dos colaboradores,

fazendo deste construto um preditor de produtividade (Shanker, 2015; Thakre & Shroff, 2016). Shanker (2015) defende que a percepção dos colaboradores relativamente às suas organizações representa a força das mesmas.

O estudo do clima apresenta uma abordagem multinível (Glick, 1985) e o clima psicológico, à semelhança do clima organizacional, é a percepção e interpretação que os colaboradores fazem do ambiente organizacional, práticas, procedimentos, estrutura e políticas das instituições, mas ao nível individual (Eisele, 2015; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts, 2003), sendo que este também influencia a motivação e o envolvimento dos colaboradores e os resultados do trabalho (Brown & Leigh, 1996; Glick, 1985; Parker *et al.*, 2003).

Um ambiente organizacional favorável para os colaboradores é aquele que vai ao encontro das suas crenças e interesses. Assim, o clima psicológico relaciona-se com o bem-estar, *outcomes* do trabalho, satisfação com o trabalho, envolvimento e motivação dos colaboradores (Brown & Leigh, 1996; Eisele, 2015; Karatepe, 2016; Parket *et al.*, 2003).

O clima psicológico apresenta uma natureza multidimensional e, apesar de não ser consensual entre todos os autores, é muitas vezes apresentado como composto por seis dimensões: flexibilidade e suporte da liderança, clareza das tarefas, liberdade de expressão, contribuição para os objectivos organizacionais, reconhecimento e tarefas desafiantes (Brown & Leigh, 1996). A percepção dos colaboradores sobre cada uma das dimensões reflete-se na sua percepção do ambiente e se este é de segurança psicológica (Brown & Leigh, 1996).

1.3.3.1. Clima Psicológico e Envolvimento no Processo Criativo

Os estímulos recebidos do exterior e conseqüentemente a percepção que se tem dos mesmos, é um dos factores apontados como fonte de influência à criatividade e ao envolvimento no processo criativo (Zhang & Bartol, 2010a). As dimensões do clima são associadas ao nível de criatividade (Gupta & Banerjee, 2016) e a aposta no desenvolvimento de um clima que promova e encorage a criação de ideias novas é essencial para a vantagem competitiva sustentável baseada na inovação (Wang & Ma, 2013).

Esta percepção dos indivíduos permite-lhes avaliar as práticas, procedimentos e ambiente de modo a fazerem uma avaliação dos resultados expectáveis, determinando como podem e/ou devem agir perante os mesmos (Parker *et al.*, 2003). A cultura

organizacional que expõe os colaboradores a necessidade da criatividade é determinante para o aumento da criatividade organizacional (Gupta & Banerjee, 2016).

Para compreender o nível de envolvimento dos indivíduos no trabalho e nas tarefas adjacentes há condições psicológicas importantes e a segurança psicológica é uma delas uma vez que ambientes de trabalho psicologicamente seguros fomentam a aceitam a existência de novas ideias e de erros (Zhou & Pan, 2015). É feita uma avaliação por parte dos colaboradores das condições (*i.e.* o clima) que são adequadas para o envolvimento no processo criativo (Zhou & Pan, 2015).

H₂: O clima psicológico está positivamente relacionado com o envolvimento no processo criativo.

1.2.2. Bem-estar Subjectivo

O bem-estar é dividido em diferentes tipos e, apesar destes não serem apresentados com definições completamente consensuais entre os diferentes autores devido à sua complexidade e diferentes visões (Danna & Griffin, 1999; Paim, 1995; Ryan & Deci, 2001), segue uma visão global de cada uma das perspectivas:

Tabela 3: Tipos de bem-estar

Características	
Subjectivo	<p>Ou perspectiva hedónica. É definido como a auto-estima dos indivíduos (Danna & Griffin, 1999; Weiss <i>et al.</i>, 2016), sendo o reflexo da felicidade percebida e da satisfação com a vida (Diener, 1984; Paim, 1995; Silva & Caetano, 2013). Em suma são as experiências emocionais positivas que segundo Tellegem (1982) são a sobreposição dos afectos positivos sobre os negativos e também segundo Weiss e os colegas (2016) são o balanço entre emoções positivas e negativas.</p>
Objectivo	<p>Factores mensuráveis da qualidade de vida, referentes aos recursos e às despesas, <i>i.e.</i> factores socioeconómicos (Caetano & Silva, 2011; Paim, 1995). Neste sentido pode ter duas perspectivas, relacionado com os recursos ou com o consumo (Paim, 1995). No entanto, como afirma Weiss e os colegas (2016) esta pode ser uma visão redutora de bem-estar que subestima, por exemplo, a população mais pobre da sociedade.</p>
Psicológico	<p>Ou perspectiva eudaimónica. Representa a comparação entre a maneira como as pessoas vivem com a sua natureza (Silva & Caetano, 2013) e é definido como a auto-realização, apresentando seis dimensões: autonomia, domínio ambiental, crescimento pessoal, relações positivas com terceiros, propósito da vida e auto-realização (Weiss <i>et al.</i>, 2016; Ryan & Deci, 2001; Youssef-Morgan & Luthans, 2014). A existência deste é vista como um meio de estímulo da saúde mental. Segundo Ryff (1989) corresponde à “eficácia geral do funcionamento psicológico”.</p>

Para além dos diferentes tipos, o bem-estar é ainda estudado tendo em conta a forma como pode ser medido, livre de contexto (satisfação e felicidade com a vida como um todo) ou de domínio específico (foco num dos aspectos que afecta a satisfação global, como a saúde ou vida familiar), sendo dividido em duas dimensões distintas, afectiva e cognitiva, que advêm da forma como este conceito pode ser medido (Veldhoven & Peccei, 2014). A dimensão afectiva é apresentada como um indicador de saúde mental (Warr, 1987) que pode ser analisada através do comportamento dos indivíduos relativamente ao ambiente, que são a competência, a autonomia e a aspiração (Danna & Griffin, 1999) e reflecte os afectos positivos e negativos (Galinha, 2008). A dimensão cognitiva reflecte a satisfação com a vida (Galinha, 2008).

O bem-estar subjectivo (BES) apresenta três componentes essenciais: satisfação com a vida, existência de afecto positivo e ausência de afecto negativo (Diener, 1984; Ryan & Deci, 2001), sendo que os dois últimos são independentes (Diener & Emmons, 1985; Galinha, 2008). Os dois afectos opostos não apresentam uma correlação directa negativa, ou seja, o facto de existência de uma não se justifica pela ausência da segunda (Diener, 1984; Ryan & Deci, 2001). Estes componentes distinguem assim os dois domínios do BES, o afectivo ou emocional e o crítico ou cognitivo (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985; Galinha 2008).

Diener (1984) sublinha três características do BES, primeiro o facto de ser subjectivo significa que depende e varia consoante as experiências de cada indivíduo; segundo inclui escalas positivas e negativas e não apenas negativas e por fim tende a basear-se na avaliação de todos os aspectos da vida, positivos e negativos, havendo equidade na ponderação de cada um deles (Ryan & Deci, 2001). Paim (1995) realça que a avaliação objectiva do bem-estar é apenas intermediária entre bem-estar e satisfação enquanto que a avaliação subjectiva realça o *outcome*.

1.2.2.1 Bem-estar Subjectivo e Envolvimento no Processo Criativo

Nos preditores de BES são apontados traços de personalidade como a atribuição dos acontecimentos a causas pessoais, bem como os estados emocionais (Diener, 1984; Youssef-Morgan & Luthans, 2014). Assim, o *PsyCap*, e os estados positivos por este gerado, são indicados como desencadeando mecanismos afectivos e cognitivos, associados ao bem-estar (Youssef-Morgan & Luthans, 2014). Também o estilo de liderança é distinguido como tendo consequências no bem-estar dos colaboradores, na maneira como estes se sentem e nos níveis de *stress* (Arnold & Walsh, 2015; Brief &

Weiss, 2002; Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013). As exigências do trabalho desafiam o BES na medida em que alteram as condições dos indivíduos (Körner, Silbereisen & Cantner, 2014). A percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho influencia não só os resultados do trabalho como também o bem-estar e a maneira como os colaboradores se sentem (Brown & Leigh, 1996; Eisele, 2015; Karatepe, 2016; Parket *et al.*, 2003).

Os estados afectivos (positivos e negativos) são apontados como tendo efeito em determinadas características da cognição e assim também na *performance* criativa, sendo este efeito flexível (Huntsinger & Ray, 2016). No entanto, o efeito que o afecto tem sobre a criatividade tem maioritariamente a ver com a relação que os afectos têm com a natureza das tarefas (Huntsinger & Ray, 2016). Quer isto dizer que tanto o afecto positivo como o afecto negativo, enquanto componente do BES, podem condicionar a criatividade para determinadas tarefas, mas por outro lado podem também potenciar para outras.

H₃: O bem-estar subjectivo está positivamente relacionado com o envolvimento no processo criativo.

H_{3a}: O bem-estar subjectivo medeia a relação entre capital psicológico e envolvimento no processo criativo.

H_{3b}: O bem-estar subjectivo medeia a relação entre clima psicológico e envolvimento no processo criativo.

H_{3c}: O bem-estar subjectivo medeia a relação entre liderança transformacional e envolvimento no processo criativo

H_{3d}: O bem-estar subjectivo medeia a relação entre exigências do trabalho e envolvimento no processo criativo.

1.3. Características Organizacionais

1.3.1. Liderança Transformacional

As características organizacionais que serão analisadas neste estudo são a liderança transformacional e as exigências do trabalho.

O tipo de liderança exercido é bastante relevante no que concerne aos resultados organizacionais, *i.e.* o líder é um sujeito muito importante pela influência que tem nos comportamentos, na criatividade e nos resultados obtidos por parte dos colaboradores,

que são reflectidos nos *outcomes* organizacionais e na maneira como os colaboradores se sentem (Brief & Weiss, 2002; Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013). Assim, a aposta no desenvolvimento do estilo de liderança é uma estratégia eficaz e financeiramente sustentável para a melhoria dos resultados organizacionais (Arnold & Walsh, 2015).

Segundo a Teoria do Foco Regulatório, a influência do líder nos subordinados é ao nível da promoção ou prevenção de foco. Neste sentido, a promoção do foco relaciona-se com as necessidades de desenvolvimento e maior propensão de correr riscos (associado ao comportamento criativo) enquanto que a prevenção do foco relaciona-se com necessidades de segurança (Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013; Henker, Sonnentag & Unger, 2015). Assim sendo, o estilo de liderança exercido deve ser moldado consoante os resultados que se pretendem alcançar tendo em conta que afecta a aprendizagem, a performance e os objectivos organizacionais alcançados (Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013; Gilson & Shalley, 2004).

A liderança transformacional e a liderança servidora são dois estilos de liderança ética (Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013) e as mais desejadas no mercado de trabalho, ambas assentando numa perspectiva de existência de interesses duais permanentes por parte do líder: foco na obtenção dos melhores resultados e transmissão desta mesma visão aos seus colaboradores (Ispas & Tebeian, 2012).

A liderança transformacional é um estilo de liderança com base na consideração individual, estimulação intelectual e influência idealizada e é orientada à motivação dos colaboradores, ao alinhamento da mentalidade dos colaboradores com os objetivos organizacionais, promoção da inovação e do desenvolvimento (Bass, 1997; Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013), reflexo dos estados emocionais dos líderes nos liderados (Brief e Weiss, 2002), promoção da relação entre líderes e liderados e à atenção às necessidades individuais destes pelos primeiros (Thompson & Gregory, 2012).

Bass (1997) destacou quatro factores essenciais da liderança transformacional que levam a melhor performance: papel carismático do líder, liderança inspiradora, estimulação intelectual promovendo a criatividade e consideração individual através do *coaching*. Ou seja, é um estilo de liderança promotor de estimulação intelectual através do carisma e da capacidade de inspiração do líder (Bass, 1997; Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013).

A liderança transformacional, numa primeira fase, foi apontada como o envolvimento na obtenção dos melhores resultados para a organização e numa segunda

fase como o encorajamento dos colaboradores a participar nesta acção, e, em 2001, Barnett realçou que os líderes transformacionais reconhecem a importância dos colaboradores nos resultados finais e o que é necessário deles para que cheguem aos resultados. Em suma, este estilo de liderança consiste na mútua motivação entre líder e seguidor e conclui-se assim que a liderança transformacional influencia os *outcomes* da organização através do aumento do *engagement* dos colaboradores (Ispas & Tebeian, 2012).

De Rubio e Kieser (2015) evidenciam a idade como um dos preditores do estilo de liderança, mas Gentry e colegas (2011) concluem no seu estudo que as diferentes gerações apresentam mais semelhanças do que discrepâncias no que diz respeito aos procedimentos que consideram mais relevantes no processo de liderança (guiar os colaboradores, gestão da mudança e construir e mediar relações) bem como nas práticas que, efectivamente, seguem (importância das diferenças e pôr os colaboradores à vontade). Alguns estudos afirmam que o estilo de liderança terá que se adaptar à nova geração presente nas empresas de modo a conseguirem suceder (Thompson & Gregory, 2012) e estes mesmo autores apontam a liderança transformacional como a mais eficaz no que diz respeito à atracção, retenção e motivação de colaboradores da Geração Y (Thompson & Gregory, 2012).

Como apresentado no capítulo 1.2.2., há diferentes factores que influenciam o clima e um dos referidos foi precisamente o estilo de liderança (Thakre & Shroff, 2016). Henker e os colegas (2015) defendem que a liderança transformacional cria um clima propenso para o aumento do envolvimento no processo criativo pelos colaboradores.

1.3.1.1. Liderança Transformacional e Envolvimento no Processo Criativo

Apesar da criatividade ser um fator crucial de vantagem competitiva, Anderson e os colegas (2014) enfatizam que a liderança é fundamental para estimulá-la nos colaboradores e tirar proveito dos efeitos positivos deste fenómeno.

Uma liderança eficaz é um dos factores apontado como bom preditor do comportamento organizacional positivo como um todo, apesar de ser uma vertente pouco explorada, o que se faz reflectir na performance dos colaboradores (Luthans, 2002b).

Como já foi abordado em capítulos anteriores, a liderança apresenta-se como um dos factores organizacionais cruciais para a *performance* dos colaboradores, nomeadamente no que diz respeito à criatividade. Especificamente, a liderança

transformacional tem sido alvo de muita atenção pois é um dos estilos de liderança mais ligados à estimulação de criatividade entre os colaboradores devido ao clima promotor de criatividade que estes líderes potenciam (Choudhart, Akhtar & Zaheer, 2013; Henker *et al.*, 2015).

Tal como descrito anteriormente, o líder transformacional preocupa-se essencialmente em aumentar o *engagement* dos colaboradores relativamente aos objectivos organizacionais e o envolvimento no processo criativo corresponde precisamente ao *engagement* que os colaboradores têm relativamente às diferentes fases do processo criativo (Ispas & Tebeian, 2012). Adicionalmente, o comportamento do líder transformacional promove uma visão crítica do trabalho que se realiza e o desenvolvimento de novas soluções pelos colaboradores, tornando-os menos receosos em experimentar novas estratégias e estimulando assim a sua criatividade (Henker *et al.*, 2015).

H4: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o envolvimento no processo criativo.

1.3.2. Exigências do Trabalho

As exigências do trabalho são apresentadas como condições de trabalho (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro, 2016) e aspectos físicos, psicológicos e organizacionais do trabalho (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003) que requerem esforço físico e/ou psicológico (também denominado de esforços cognitivos e emocionais) por parte dos colaboradores (Bakker *et al.*, 2003; Upadyaya *et al.*, 2016). Estas exigências são representadas pela carga de trabalho, mau estado dos equipamentos, pressão do tempo, pressão emocional, ambiente físico, turnos e longas horas de trabalho (Upadyaya *et al.*, 2016).

Contudo esta definição é muito lata e utilizada para descrever o grupo de exigências sem as discriminar, *gap* presente na revisão de literatura relativamente ao tema (Kristensen, Bjorner, Christensen & Borg, 2004). As exigências podem no entanto ser distinguidas entre exigências emocionais, quantitativas e sociais. As exigências emocionais são exercidas sobre os estados emocionais dos colaboradores, uma vez que estes têm que geri-las consoante as demandas do trabalho de modo a influenciar os clientes para atingir objectivos organizacionais (Taris & Scheurs, 2009). No estudo de Taris e Scheurs (2009) esta variável acusou interferência negativa no bem-estar dos

colaboradores, enquanto que as exigências quantitativas acusaram interferência negativa no *job control*. As exigências quantitativas referem-se à quantidade de trabalho (Kristensen *et al.*, 2004), mais propriamente à sobrecarga e pressão atribuídas (Viotti & Converso, 2016). As exigências sociais relacionam-se com funções orientadas ao atendimento ao cliente e às possíveis interações negativas dessa relação (Viotti & Converso, 2016).

No entanto as exigências não são vistas pelos autores como um indicador com conotação negativa por si só pois necessitam da influência do alto nível de esforço e/ou baixo nível de recursos associados (Bakker *et al.*, 2003; Demerouti *et al.*, 2001; Upadyaya *et al.*, 2016). O estudo do Modelo das Exigências e dos Recursos (Demerouti *et al.*, 2001), por exemplo, demonstra que será necessária a influência de outros factores como os recursos disponíveis para haver um impacto significativo, que neste caso são sobre a exaustão e o *disengagement*, e também Upadyaya e colegas (2016) destacam que as exigências podem tornar-se um construto negativo se o esforço exigido é simultaneamente elevado.

1.3.2.1. Exigências do Trabalho e Envolvimento no Processo Criativo

A estimulação recebida do exterior tem uma correlação directa positiva com a atenção e o esforço dedicado à tarefa, *i.e.* se o estímulo é baixo a dedicação irá ser igualmente baixa, no entanto se for demasiado elevada leva a um aumento excessivo da atenção mas não da *performance* (Zhang & Bartol, 2010a). Aqui podem ser incluídas também as exigências do trabalho que são encaradas como um estímulo que, a diferentes níveis, leva os colaboradores a atingirem maiores níveis de envolvimento ou a não conseguirem dar resposta aos desafios (Zhang & Bartol, 2010a).

O nível de exigências requeridas aos colaboradores pode afectar o seu bem-estar e a sua *performance* (Jonge, Spoor, Sonnentag, Dormann & Tooren, 2012; Taris & Scheurs, 2009). No entanto esta relação entre exigências e *outcome* nem sempre apresenta uma correlação negativa pois as exigências intelectuais e de tempo estão relacionadas com maiores níveis de satisfação (Karasek, 1979).

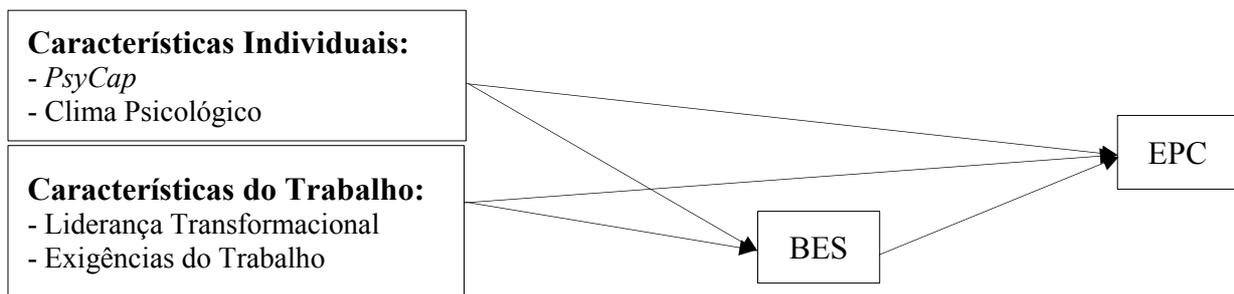
Viotti e Converso (2016) destacam a *health impairment hypothesis* e a *buffering assumption* como teorias que associam as exigências e o bem-estar e *performance*. A primeira defende que as exigências desgastam os recursos psicológicos e físicos o que faz diminuir o bem-estar os colaboradores; a segunda defende que a existência de recursos diminuiu o impacto das exigências.

H₅: As exigências não têm uma relação significativa com o envolvimento no processo criativo.

1.4. Modelo de estudo

Em consonância com a revisão supra e com as hipóteses elaboradas segue a representação do modelo de estudo:

Figura 1: Modelo completo de estudo



2. MÉTODO

2.1. Procedimento

Para comprovar e validar as hipóteses apresentadas, esta revisão bibliográfica foi complementada com a recolha e análise de dados relacionados com o tema. Para isso foi aplicado um questionário *online*, individual de modo a não comprometer a confidencialidade. Este questionário foi divulgado em redes sociais (*eg.*: LinkedIn e Facebook) e junto de algumas empresas que facilitaram a divulgação interna do instrumento, não tendo um cariz obrigatório de participação.

Para a análise dos dados recolhidos utilizou-se o IBM SPSS que permitiu avaliar a consistência interna dos instrumentos utilizados, fazer a descrição da amostra e avaliar a validade das correlações.

2.2. Amostra

A única restrição para participar no estudo foi a obrigatoriedade dos participantes se encontrarem empregados e terem uma chefia directa. O objectivo era ter uma amostra diversificada e abrangente.

O questionário aplicado obteve um total de respostas de 143 profissionais (N=143) de diferentes áreas (*eg.*: recursos humanos, banca, consultoria, tecnologias da

informação, educação, etc.) dos quais 30% são do sexo masculino e 70% do sexo feminino. A maioria dos participantes têm idades compreendidas entre os 18 e os 37 anos (76%) e os restantes 24% têm mais de 37 anos. Já as chefias directas seguem a lógica inversa, tendo a maioria delas mais de 37 anos (69%) e os restantes entre 18 e 37 anos (31%).

No que concerne à formação, 80% dos participantes completou o ensino superior, o que ajuda a compreender, conjuntamente com as idades, que 43% dos inquiridos tenham menos de um ano de antiguidade, 37% tem entre um e cinco anos de antiguidade e apenas 16% tem mais de 10 anos.

2.3. Instrumentos

O questionário aplicado foi elaborado com recurso a instrumentos já utilizados e validados na literatura:

- Envolvimento no Processo Criativo: a escala de envolvimento no processo criativo foi desenvolvida por Zhang e Bartol (2010a) e é constituída por onze itens (eg.: “Passo tempo considerável à procura de informação que me ajude a gerar novas ideias ”) com uma escala tipo *likert* que varia de 1 (nunca) a 5 (muito frequentemente). Este instrumento é composto por três dimensões, correspondentes às fases do processo criativo: identificação do problema, procura de informação e criação de ideias (Zhang & Bartol, 2010b). Este instrumento apresenta um $\alpha = 0.862$.
- Capital Psicológico: este construto foi avaliado através do *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) (Luthans *et al.*, 2007a), um instrumento constituído por 24 itens e com uma escala de *likert* que varia de 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente). Este instrumento foi constituído através da adaptação de seis itens de quatro escalas previamente validadas e utilizadas para a avaliação de cada uma das quatro capacidades psicológicas que compõem o *PsyCap* (escala de esperança de Snyder *et al.*, 1996; escala de optimismo de Scheier e Carver, 1985; escala de eficácia de Parker, 1998 e escala de resiliência de Wagnild e Young, 1993) respeitando os critérios de todas as capacidades psicológicas serem igualmente representados no instrumento final e estes terem uma natureza *state-like* e adequadas para o trabalho (Luthans *et al.*, 2007b). A título de exemplo, uma das questões que compõe este instrumento é “Perante um contratempo no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e

seguir em frente”. Este instrumento apresenta um $\alpha = 0.791$.

- Bem-estar subjectivo: para avaliar ambas as dimensões do bem-estar subjectivo foram utilizados dois instrumentos: *Scale of Positive and Negative Experience* (SPANE) e *Satisfaction With Life Scale* (SWLS). O SPANE foi desenvolvido por Diener, Wirtz, Tov, Kim-Prieto, Choi, Oishi e Biswas-Diener (2010) e pretende medir os sentimentos subjectivos, sendo composta por seis itens de afecto positivo e seis itens de afecto negativo (cada um com três itens com um caracter mais genérico e os restantes três um caracter mais específico), baseando-se na frequência dos sentimentos e não na intensidade (Diener *et al.*, 2010; Silva e Caetano, 2013). Assim, pergunta com que frequência os participantes se sentiram “Mal” ou “Positivo(a)”, por exemplo. A sua escala de *Likert* varia de 1 (nunca) a 5 (muito frequentemente). Este instrumento é compatível, e a sua utilização é viável, com escalas de bem-estar afectivo, emoções e satisfação com a vida (como é o caso do SWLS) (Diener *et al.*, 2010; Silva e Caetano, 2013), consegue abranger todo o espectro dos afectos opostos com um número reduzido de itens e não foi concebido tendo em conta um padrão cultural, baseando-se na avaliação que os participantes fazem dos seus sentimentos (Diener *et al.*, 2010). O SWLS é um instrumento desenvolvido por Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985) com o intuito de avaliar a componente do bem-estar subjectivo relacionada com a satisfação global com a vida (*eg.*: “Em muitos aspectos, a minha vida aproxima-se do que idealizo”), sendo um dos mais utilizados nos estudos relacionados com o bem-estar (Silva e Caetano, 2013). Assim, ambos os instrumentos supramencionados apresentam propriedades psicométricas favoráveis e bons resultados em conjunto para avaliar ambas as dimensões do bem-estar subjectivo (Diener *et al.*, 1985; Diener *et al.*, 2010). De modo a poder fazer-se uma avaliação global do BES, e tendo em conta que as escalas não tinham uma dimensão semelhante, estas tiveram que ser *standardizadas* e conjuntamente apresentam $\alpha = 0.646$.

- Clima psicológico: a escala de Brown e Leigh (1996) é composta por 22 itens - dos quais “Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos” é um exemplo - com uma escala que varia de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente) e foi concebida tendo como objetivo a avaliação das dimensões de clima psicológico apresentadas pelos autores. Este instrumento apresenta um $\alpha = 0.934$.

- Exigências do trabalho: este construto foi avaliado com o auxilio da escala de

Karasek (1979), constituída por sete questões, como “O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente” , e com uma escala tipo *Likert* que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Esta escala tem por objetivo avaliar factores de *stress* psicológico e não físico (Karasek, 1979) e apresenta um $\alpha = 0.848$.

- Liderança transformacional: a elaboração da MLQ deu destaque a quatro componentes da liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, 1997). Este instrumento é composto por 20 questões sobre o comportamento da liderança directa, como “Dá prioridade aos interesses do grupo” , e apresenta uma escala tipo *Likert* que varia de 1 (Nunca) a 5 (Sempre). Este instrumento apresenta um $\alpha = 0.925$.

3. RESULTADOS

3.1. Estatística Descritiva

A análise descritiva permite-nos identificar algumas características das respostas ao questionário (tabela 4). As médias apresentadas para cada um dos instrumentos é superior às médias das escalas de *likert* correspondentes (*eg.*: média da escala de *likert* do EPC = 2.5 e média de respostas = 3.78) mas a variância, que representam a dispersão dos valores em relação à média, apresenta algumas distinções. Neste caso, o *PsyCap* apresenta valores de variância mais baixos, *i.e.* as respostas aproximam-se mais da média ($\sigma = 0.41$). O clima psicológico e as exigências do trabalho apresentam uma maior dispersão dos valores ($\sigma = 0.75$ e 0.74 , respectivamente) em relação ao correspondente à média (4.56 e 3.51, respectivamente).

O BES apresenta valores distintos, incluindo valores negativos, uma vez que a escala foi *standardizada* para incluir dois instrumentos em conjunto para analisar toda a dimensão do bem-estar. Podemos, no entanto, observar que, tal como com as variáveis descritas anteriormente, também apresenta uma grande dispersão dos valores ($\sigma = 0.71$).

Tabela 4: Estatística descritiva

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
EPC	1.82	5.00	3.78	0.55	0.30
<i>PsyCap</i>	3.46	5.71	4.56	0.41	0.17
Clima Psicológico	1.95	6.00	4.56	0.75	0.56
BES	-1.91	1.58	0.00	0.71	0.50
Exigências do Trabalho	1.00	5.00	3.51	0.74	0.54
Liderança Transformacional	1.80	4.95	3.61	0.62	0.39

3.2. Correlação

Numa fase inicial do estudo das hipóteses apresentadas foi elaborada uma análise do coeficiente de correlação de *Pearson* de modo a compreender o grau de correlação entre as variáveis presentes no modelo (tabela 5).

Assim, conclui-se que há apenas duas variáveis (capital psicológico e liderança transformacional) que têm uma relação linear positiva mais significativa com o EPC. Por outro lado, o BES apresenta uma relação igualmente positiva e com algum peso com o capital psicológico, com o clima psicológico e com a liderança transformacional, sendo a relação com as exigências do trabalho sem significado ($p= 0.155$). Igualmente, também a correlação entre EPC e exigências do trabalho não apresenta significância ($p= 0.485$), o que pode ser um bom indicador para a H_5 .

No entanto, o EPC e o BES relacionam-se de forma negativa e sem significado ($p= 0.832$). Também a liderança transformacional e as exigências apresentam uma relação negativa, no entanto este resultado não será explorado pois não vai ao encontro do foco do presente estudo. Todas as restantes relações não são significativas.

Tabela 5: Análise de correlação entre as variáveis em estudo - Correlação de *Pearson*

	1	2	3	4	5	6
1.PsyCap	<i>(0.791)</i>					
2.Clima Psicológico	0.38**	<i>(0.934)</i>				
3.BES	0.23**	0.27**	<i>(0.646)</i>			
4.Exigências do Trabalho	0.11	0.07	0.12	<i>(0.848)</i>		
5.Liderança Transformacional	0.25**	0.69**	0.30**	-0.05	<i>(0.925)</i>	
6.EPC	0.26**	0.11	-0.02	0.06	0.18*	<i>(0.862)</i>

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; α em itálico entre parênteses

3.3. Regressão Linear

3.3.1. Regressão Linear Simples

Antes de se proceder a uma análise mais exaustiva, primeiro analisaram-se as relações simples (variável independente com variável dependente), algo que será de grande importância para compreender posteriormente o verdadeiro peso da mediação.

Esta primeira análise da relação entre cada uma das variáveis independentes com a variável dependente serve para compreender se esta primeira correlação é válida. Assim, a regressão linear simples validou as conclusões dispostas no capítulo supra relativamente ao modelo da relação do *PsyCap* ($\beta = 0.259$, $p = 0.002$) e da liderança transformacional ($\beta = 0.179$, $p = 0.033$) com o EPC. Podemos ainda afirmar que, apesar dos valores serem baixos, 6% das flutuações do EPC (R^2 ajustado = 0.060) podem ser explicadas pela influência do *PsyCap* e aproximadamente 3% podem ser explicadas pela influência da liderança transformacional (R^2 ajustado = 0.025). O teste da ANOVA comprovou ainda a validade do modelo com os valores de $p < 0.05$.

No entanto, o mesmo não acontece com o clima psicológico nem com as exigências do trabalho pois, para além da relação com o EPC ser fraca ($\beta = 0.113$ e 0.059 , respectivamente) são rejeitados ambos os pressupostos ($p = 0.178$ e $p = 0.485$, respectivamente).

Também a relação do BES com o EPC foi avaliada e não se conseguiu comprovar a validade ($p = 0.832$), fator que pode ser responsável por condicionar as restantes relações na qual o BES está envolvido enquanto mediador.

Nesta fase, e tendo em atenção que no capítulo seguinte terá um papel mediador, o BES foi alvo de análise enquanto variável dependente, o que nos poderá dar uma

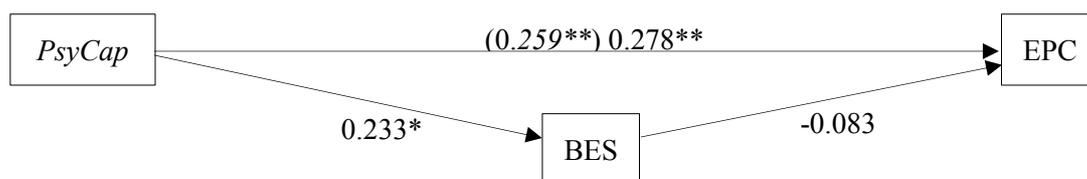
maior noção do que esperar do seu efeito mediador. Concluiu-se assim que são três as variáveis que têm uma relação significativa com este indicador. O *PsyCap* representa cerca de 5% das flutuações do BES (R^2 ajustado= 0.048) com um $p= 0.005$; o clima psicológico representa cerca de 7% das flutuações do BES (R^2 ajustado= 0.068) com um $p= 0.001$ e por sua vez a liderança transformacional representa cerca de 5% das flutuações do BES (R^2 ajustado= 0.054) com um $p= 0.003$. Por outro lado, as exigências do trabalho não apresentam uma relação significativa com o BES ($p= 0.155$).

3.3.2. Regressão Linear Múltipla

A regressão linear múltipla foi o método utilizado para avaliar a qualidade e validade da relação entre as variáveis independentes (VI) e a variável dependente (VD) com o papel da variável mediadora. Depois da análise de correlação de Pearson nos apresentar as relações entre variáveis sem a componente da dependência iremos analisar mais exaustivamente essas mesmas relações.

Postos os resultados do capítulo supra, analisou-se o impacto do BES nessas mesmas relações. Analisando primeiramente o *PsyCap* manteve-se a validade do modelo ($p= 0.005$) e a força da relação com o EPC subiu ligeiramente ($\beta= 0.278$). Assim, com a inclusão do BES nesta relação, 6% das flutuações do EPC são justificadas por este modelo (R^2 ajustado= 0.060).

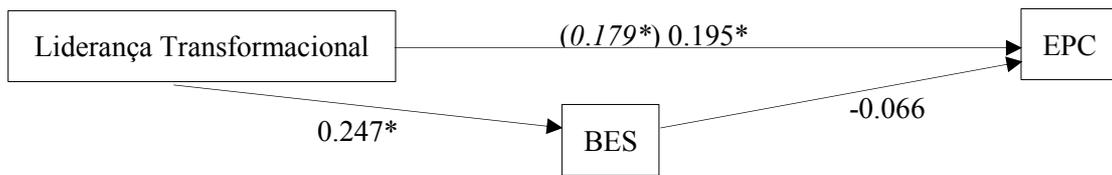
Figura 2: Mediação do BES na relação *PsyCap* - EPC



** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; regressão directa em itálico entre parênteses

No caso da relação da liderança transformacional e o BES com o EPC, apesar do aumento de alguma força ($\beta= 0.195$) e da significância da relação ($p= 0.024$), a validade do modelo decresce e torna-se não significativa ($p= 0.077$). Podemos assim afirmar que o BES não medeia esta relação.

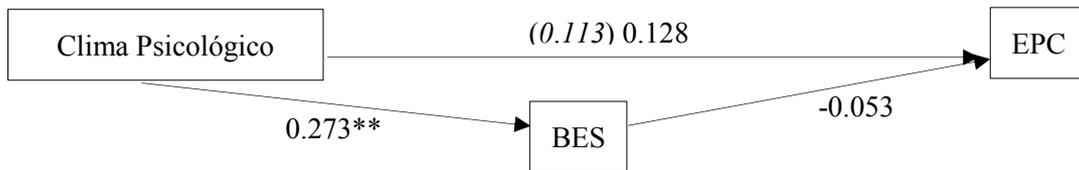
Figura 3: Mediação do BES na relação Liderança Transformacional - EPC



** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; regressão directa em itálico entre parênteses

As relações do clima psicológico, apesar de significativa com o BES, não o é com o EPC. Com a introdução da mediação o modelo torna-se assim não significativo ($p = 0.338$).

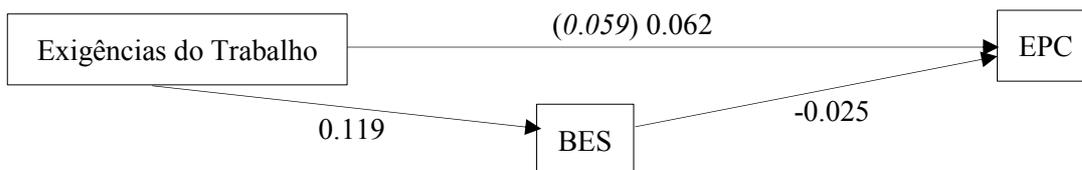
Figura 4: Mediação do BES na relação Clima Psicológico - EPC



** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; regressão directa em itálico entre parênteses

A relação das exigências do trabalho com o EPC, mesmo com a intervenção do BES, continua a não ser válida ($p = 0.751$).

Figura 5: Mediação do BES na relação Exigências do Trabalho- EPC



** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; regressão directa em itálico entre parênteses

Em todas as relações de mediação do BES teve uma relação negativa com o EPC (β sempre negativo).

4. DISCUSSÃO

O objectivo do presente estudo centrou-se no aprofundamento do tema do EPC, nomeadamente que estímulos individuais e/ou organizacionais podem fomentar o

envolvimento voluntário por parte dos colaboradores no processo criativo (Gilson & Shalley, 2004; Zhang & Bartol, 2010a) e, adicionalmente, analisar o papel do BES nesta equação. De destacar que o foco não é o *outcome* do processo, como muitas vezes tem vindo a ser estudado na literatura deste tema, mas sim o processo através do qual se tenta chegar aos resultados criativos (Zhang & Bartol, 2010b; Zhou & Pan, 2015), tendo em atenção que o resultado pode ser ou não criativo (Zhou & Pan, 2015).

Da revisão da literatura recolhida apercebemo-nos que há um conjunto de características analisadas enquanto tendo impacto no EPC mas, em maior número, associadas à criatividade. O *PsyCap* e o desenvolvimento cognitivo, afectivo e social associado a esta característica são apontados como tendo interferência no bem-estar dos colaboradores (Avey *et al.*, 2011; Youssef-Morgan & Luthans, 2015) e todas as componentes deste construto são apontadas como preditores de criatividade e de comportamentos de *performance* criativa (Avey *et al.*, 2011; Taştan, 2016). Os resultados dos dados recolhidos evidenciaram esta relação, comprovando a nossa primeira hipótese e, adicionalmente, exibiram a existência de uma relação positiva com o BES.

O recurso psicológico avaliado, considerado como tendo impacto na *performance* individual pelo estímulo cognitivo e motivacional que proporciona (Luthans, 2007) demonstrou relações significativas quer como EPC ($p= 0.002$; $\beta= 0.259$) quer com o BES ($p= 0.005$; $\beta= 0.233$).

A percepção que os colaboradores têm do ambiente afecta a predisposição dos mesmos para o envolvimento necessário para a criação de ideias novas e úteis (Gilson & Shalley, 2004), e um clima psicologicamente seguro para a criação e apresentação de novas ideias é fundamental para a estimulação deste processo (Parker *et al.*, 2003; Zhang & Bartol, 2010a; Zhou & Pan, 2015), no entanto, os resultados da análise deste estudo não reflectiram esta realidade e levam-nos a rejeitar a H_2 ($p= 0.178$). Por outro lado, denota-se a relação entre o clima psicológico e o BES ($p= 0.001$ e $\beta= 0.273$).

O estilo de liderança exerce um estímulo na produtividade e em especial na criatividade dos colaboradores (Anderson *et al.*, 2014). A liderança transformacional destaca-se como um dos estilos de liderança mais eficazes para a promoção da criatividade, evidenciado pela interferência do clima (Choudhart *et al.*, 2013; Henker *et al.*, 2015), e assentando numa postura de promoção do *engagement* que vai ao encontro do envolvimento necessário para o processo criativo (Ispas & Tebeian, 2012). Como

apresentado no capítulo supra, esta relação também foi suportada pelos resultados do questionário aplicado validando a H₄ ($p= 0.033$ e $\beta= 0.179$) e complementarmente é evidenciada uma relação entre este indicador e o BES ($p= 0.003$ e $\beta= 0.247$).

A H₅ apresentada foi a única que tentou expor a não existência de relação de uma variável com o EPC, o que foi comprovado pois esta relação não foi considerada válida ($p= 0.485$). Esta hipótese teve por fundamento o facto de as exigências apresentarem impacto noutras variáveis através da mediação de terceiras (Karasek, 1979) e por as altas exigências em determinados casos poderem representar melhores resultados organizacionais (Zhang & Bartol, 2010a).

Assim, das cinco hipóteses apresentadas apenas três se comprovaram (H₁, H₄ e H₅), *i.e.* comprovou-se o papel preditor do *PsyCap* ($\beta= 0.259$; $p= 0.002$) e da liderança transformacional ($\beta= 0.179$; $p= 0.033$) no EPC e a não classificação enquanto preditor das exigências ($p= 0.485$). Com isto podemos aferir que se comprova que tanto as características organizacionais como as individuais têm de facto conexão com o envolvimento dos colaboradores no processo criativo, tornando estas duas dimensões responsáveis pelos resultados obtidos.

Por outro lado, não se comprovaram as H₂ e H₃, ou seja, o EPC não é representado como sendo um *outcome* do clima psicológico ($p= 0.178$) nem do BES ($p= 0.832$). As relações de mediação por parte do BES relacionadas com as hipóteses rejeitadas acima (H_{3b} e H_{3d}) foram ainda rejeitadas.

Com a introdução do BES nos modelos destaca-se ainda que, apesar da relação do *PsyCap* com o EPC manter-se válida com a mediação ($p= 0.005$) o valor explicativo do modelo manteve-se (R^2 ajustado= 0.005) mas o efeito da variável independente subiu ligeiramente ($\beta= 0.278$). No caso do modelo da relação de mediação do BES entre liderança transformacional e EPC, este mostra-se não significativo ($p= 0.077$). Assim, as mediações (H_{3a} e H_{3c}) não foram comprovadas pois, apesar de os resultados do impacto e da própria significância dos modelos sofrerem alterações, não há significância ($p= 0.325$ e 0.441 , respectivamente).

Os resultados das relações de mediação podem ser interpretados com recurso a dois indicadores. Primeiramente o pressuposto da relação entre BES e EPC não é válido ($p= 0.687$), e em segundo lugar o instrumento utilizado para avaliar o BES apresentou uma consistência interna relativamente baixa ($\alpha= 0.646$), *i.e.* pode não ser o mais

adequado para esta aferição e este condicionante pode justificar a falta de validade de algumas das hipóteses.

Em suma, conseguiu comprovar-se a ideia inicial de que ambas as dimensões – individual e organizacional – são preditoras do EPC.

5. CONCLUSÃO

A criatividade é um fenómeno que tem vindo a ser alvo de muitos estudos, no entanto estes têm pouca incidência sobre o processo por detrás da criatividade (Zhang & Bartol, 2010b; Zhou & Pan, 2015). O EPC reflete o nível de disponibilidade que os colaboradores estão dispostos a atribuir às três fases da criatividade (Zhang & Bartol, 2010a; Gilson & Shalley, 2004), que pode não resultar em ideias novas e úteis (Zhou & Pan, 2015). Este tema tem vindo a ganhar especial relevo devido ao processo de globalização e à conseqüente necessidade de ganhar o lugar da frente no que concerne à vantagem competitiva sustentável (Luthans *et al.*, 2007b; Pun & White, 2005).

Posto isto, as empresas têm que se destacar em termos de processo, produtos e procedimentos. Aqui os colaboradores podem ser uma peça chave se possuírem os recursos necessários para contribuir para a valorização da organização. O foco de análise deste estudo foram precisamente os recursos necessários aos colaboradores para tomarem a decisão de participar no processo criativo, recursos estes de ordem organizacional e individual.

Este estudo teve como principal premissa a equidade da importância atribuída às dimensões, não valorizando uma dimensão sobre a outra, mas sim focando-se na conjugação de relevância entre ambas.

No campo de estudo dos recursos humanos o foco central são as pessoas, o que se pode adquirir delas e o como se deve proceder para despoletar o seu máximo potencial. A opção de contemplar ambas a dimensão individual e organizacional neste estudo teve como objetivo representar a importância de ambas e demonstrar que tanto as organizações como os próprios colaboradores têm a capacidade de influenciar o envolvimento no processo criativo, apesar de ser reflectido ao nível individual.

No âmbito das características individuais foram incluídas o capital psicológico e o clima psicológico e no âmbito das características organizacionais foram incluídas a liderança transformacional e as exigências. O objetivo era analisar as relações entre estes construtos e o EPC e perceber ainda que influência tinha o BES enquanto

mediador.

Apesar do papel mediador do BES no modelo não ser válido em nenhuma das relações, não se pode retirar uma verdadeira conclusão deste resultado sem ser que o instrumento utilizado não tinha a consistência interna adequada e, portanto, pode não ser o mais correcto para esta análise pois não nos dá indicação do verdadeiro papel do BES ou pode ser uma consequência do número não representativo de participantes no estudo.

No que diz respeito ao impacto das diferentes dimensões no EPC foi comprovado pois as variáveis que melhor se encaixavam enquanto predictoras de EPC foram o capital psicológico (nível individual) e a liderança transformacional (nível organizacional).

Assim assume-se que tanto o indivíduo como a organização têm um papel preponderante no desenvolvimento dos recursos necessários para o aumento do EPC.

6. LIMITAÇÕES

No campo das limitações deste estudo teremos por base, em primeiro lugar, os resultados da análise que não foram ao encontro das hipóteses apresentadas. Assim, uma nova análise das hipóteses apresentadas poderia tomar lugar, mas utilizando uma outra escala de bem-estar subjectivo para esta amostra específica. Com a utilização de um instrumento com maior consistência interna os resultados obtidos poderão ser diferentes e até comprovar as hipóteses aqui rejeitadas.

Por outro lado, a dimensão da amostra poderá ser um fator essencial. Sendo uma amostra de conveniência a sua dimensão não se apresentou representativa e com o aumento desta poder-se-ia obter uma maior validação dos resultados.

Tratando-se de medidas auto reportadas que representam assim a percepção dos colaboradores, os dados recolhidos não apresentam as oscilações que estas percepções podem sofrer.

7. PESQUISAS FUTURAS

Tendo em conta as limitações apresentadas, dever-se-ia apostar no aumento da amostra de modo a tornar os resultados mais representativos e aumentar a sua validade. A utilização de uma nova escala de BES poderia também atribuir maior consistência aos

resultados obtidos.

Para uma maior compreensão do verdadeiro impacto das variáveis no EPC seria pertinente uma análise longitudinal de modo a observar as oscilações das percepções dos participantes relativamente às variáveis.

Apesar de algumas hipóteses do presente estudo não terem sido validadas, seria interessante fazer uma análise semelhante distinguindo os resultados por diferentes gerações. Resumidamente, os estudos sobre o EPC não se focam numa amostra com características específicas comuns, no entanto, com a maior atenção direcionada às novas gerações a ingressarem no mercado de trabalho (*eg.*: Gentry *et al.*, 2011; Rubio & Kieser, 2015; Thompson & Gregory, 2012) seria interessante e necessário compreender se os preditores de EPC entre as diferentes gerações serão equivalentes e se têm o mesmo impacto.

BIBLIOGRAFIA

- Amabile, T. M. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Organizational Behavior*, 10: 123-167
- Anderson, N.; Potocnik, K. & Zhou, J. 2014. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Perspective Commentary, and Guiding Frameworks. *Journal of Management*, 40 (5): 1297-1333.
- Antunes, A. C.; Caetano, A. & Cunha, M. P. 2013. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12 (3): 2-10
- Antunes, A. C., Caetano, A. & Cunha, M. P. 2017. Reliability and Construct Validity of the Portuguese Version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological Reports*, 120 (3): 520-536.
- Arnold, K. A. & Walsh, M. M. 2015. Customer incivility and employee well-being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work and Stress*, 29 (4): 362-378.
- Avey, J. B.; Luthans, F. & Jensen; S. M. 2009. Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*, 48: 677-693.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2003. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4): 393-417.
- Bass, B. M. 1997. Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52 (2): 130-139.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. 2002. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53: 279-307.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4): 358-368.
- Caetano, A. & Silva, S. C. A. 2011. Bem-estar subjetivo e saúde no trabalho. *Psicologia Aplicada*.
- Choudhary, A. I.; Akhtar, S. A. & Zaheer, A. 2013. Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116: 433-440.
- Danna, K. & Griffin, R. W. 1999. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3): 357-384.
- de Rubio, A. R. & Kiser, A. G. 2015. Gender and age differences in servant leadership. *Academy of Business Research Journal*, 1: 49-63.
- Demerouti, E., Bakker; A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 400-512.
- Diener, E. 1984. Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*: 95 (3): 542-575.
- Diener, E. & Emmons, R. A. 1985. The Independence of Positive and Negative Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (5): 1105-1117.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. 1985. The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1): 71-75.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. & Biswas-Diener, R. 2010. New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive

- and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97: 143-156.
- Eisele, P. 2015. The Relationships between Psychological Work Climate and General Well-being: Testing a Model with Workplace Bullying and Burnout as Mediating Variables. *Baltic Journal of Psychology*, 16 (1,2): 111-126.
- Galinha, I. C. 2008. *Bem-estar Subjetivo: Factores Cognitivos, Afectivos e Contextuais*. Coimbra: Quarteto, Alameda Caloste Gulbenkian.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J. & Mondore, S. P. 2011. A Comparison of Generational Differences in Endorsement of Leadership Practices with Actual Leadership Skill Level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (1): 39-49.
- Gilson, L. L. & Shalley, C. E. 2004. A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, 30 (4): 453-470.
- Glick, W. H. 1985. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10 (3): 601-616.
- Gupta, R. & Banerjee, P. Antecedents Of Organisational Creativity: A Multi-Level Approach. *Business: Theory and Practice*, 17 (2): 167-177.
- 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. M. 2010. Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61: 569-598.
- Huntsinger, J. R. & Ray, C. 2016. A Flexible Influence of Affective Feelings on Creative and Analytic Performance. *Emotion*, 16 (6): 826-837.
- Ispas, A. & Tebeian, A. E. 2012. Comparative Analysis - Servant Leadership And Transformational Leadership. *Cross-cultural Management Journal*, 14 (1): 5-11.
- Jonge, J., Spoor, J., Sonnentag, S., Dormann, C. & Tooren, M. 2012. "Take a break?!" Off-job recovery, job demands, and job resources as predictors of health, active learning, and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (3): 321-348.
- Joo, B. K.; McLean, G. N. & Yang, B. 2013. Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human Resource Development Review*, 12 (4): 390-421.
- Karatepe, O. M. 2016. The Effect of Psychological Climate on Job Outcomes: Evidence from the Airline Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33: 1162-1180.
- Karasek, R. A. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308.
- Körner, A.; Silbereisen, R. K. & Cantner, U. 2014. Work-Related Demands Emanating from Social Change and Their Relation to Trait-Like and Occasion-Specific Aspects of Subjective Well-Being. *Social Indicators Research*, 115: 203-222.
- Leask, A.; Fyall, A. & Barron, P. 2014. Generation Y: An Agenda for Future Visitor Attraction Research. *International Journal of Tourism Research*, 16: 462-471.
- Lindsay, E. S.; Agrawal, S.; Sidney, J. A.; Castle, P. H.; Rula, H. Y.; Coberley, C. R.; Witters, D.; Podeski, J. E. & Harter, J. K. 2014. The Well-Being 5: Development and Validation of a Diagnostic Instrument to Improve Population Well-being. *Population Health Management*, 17 (6): 357-365.
- Luthans, F. 2002a. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.

- Luthans, F. 2002b. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57-72.
- Luthans, F.; Avey, J. B.; Avolio, B. J.; Norman, S. M. & Combs, G. M. 2006. Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 387-393.
- Luthans, F.; Avolio, B. J.; Avey, J. B. & Norman, S. M. 2007a. Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
- Luthans, F.; Youssef, C. M. & Avolio, B. J. 2007b. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Mayordomo-Rodríguez, T.; García-Massó, X.; Sales-Galán, A.; Meléndez-Moral, J. C. & Serra-Añó, P. 2015. Resilience Patterns: Improving Stress Adaptation Based on an Individual's Personal Features. *Sage Journals*, 80 (4): 316-331.
- Mednick, S. A. 1962. The Associative Basis of the Creativity Process. *Psychological Review*, 69 (3): 220-232.
- Newman, A.; Ucbasaran, D.; Zhou, F. & Hirst, G. 2014. Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35: S120-S138.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. 2008. The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2): 392-423.
- Paim, L. 1995. Definitions and measurements of well-being: A review of literature. *Journal of Economic and Social Measurement*, 21: 297-309.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. & Roberts, J. E. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 389-416.
- Puccio, G. J.; Firestien, R. L.; Coyle, C. & Masucci, C. 2006. A Review of the Effectiveness of CPS Training: A Focus on Workplace Issues. *Creativity and Innovation Management*, 15 (1): 19-33.
- Pun, K. F. & White, A. S. 2005. A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7 (1): 49-71.
- Randhawa, G. & Kaur, K. 2015. An Empirical Assessment of Impact of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour. *Paradigm*, 19 (1): 65-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2001. On Happiness And Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.
- Ryff, C. D.; Lee, Y. H.; Essex, M. J. & Schmutte, P. S. 1994. My Children and Me: Midlife Evaluations of Grown Children and of Self. *Psychology and Aging*, 9 (2): 195-205.
- Shanker, M. 2015. Organizational climate an antecedente to organizational commitment: An Emprirical Study. *Aweshkar Research Journal*, 19 (21): 81-94.
- Strasburger, M. 2015. Using Metrics as an HR Strategy. *Business NG Magazine*, 32 (5): 5-6.
- Silva, A. J. & Caetano, A. 2013. Validation of the Flourishing Scale and Scale of Positive and Negative Experience in Portugal. *Social Indicators Research*, 110: 469-478.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. & Luthans, B. C. 2011. Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28: 4-13.
- Taiwo, A. S. 2010. The influence of work environment on workers productivity: A case

- of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4 (3): 299-307.
- Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. 2009. Explaining worker strain and learning: how important are emotional job demands? *Anxiety, Stress & Coping*, 22 (3): 245-262.
- Taştan, S. B. 2016. Psychological Capital: A Positive Psychological Resource and Its Relationship with Creative Performance Behavior. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 16 (2): 101-118.
- Thake, N. & Shroff, N. 2016. Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employees. *Journal of Psychosocial Research*, 11 (2): 469-478.
- Thompson, C. & Gregory, J. B. 2012. Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15: 237-246.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3 (4): 101-108.
- Viotti, S. & Converso, D. 2016. Buffering Effect of Job Resources in the Relationship between Job Demands and Work-to-Private-Life Interference: A Study among Health-Care Workers. *Safety and Health at Work*, 7: 354-362.
- Wang, G. & Ma, X. 2013. The Effect Of Psychological Climate For Innovation On Salespeople' s Creativity And Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (4): 373-387.
- Weiss, L. A.; Westerhof, G. J. & Bohlmeijer, E. T. 2016. Can We Increase Psychological Well-Being? The Effects of Interventions on Psychological Well-Being: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Plos One*, 1-16.
- Woodman, R. W.; Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18 (2): 293-321.
- Wright, T. A. & Staw, B. M. 1999. Affect and Favorable Work outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy-productive Worker Thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1-23.
- Youssef-Morgan, C. M. & Luthans, F. 2015. Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, 31: 180-188.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. 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. M. 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, Q. & Pan, W. 2015. A Cross-Level Examination of the Process Linking Transformational Leadership and Creativity: The Role of Psychological Safety Climate. *Human Performance*, 28: 405-424.

ANEXO A - Questionário

Questionário

Objetivo

Este questionário destina-se a pessoas que neste momento estejam a trabalhar independentemente do setor de atividade. Tem por objetivo conhecer a sua opinião sobre diferentes aspetos que possam influenciar a criatividade no trabalho.

Confidencialidade

Este questionário é anónimo e confidencial, não havendo forma de identificar a sua identidade.

Instruções

Responda por favor a todas as questões de acordo com o número que melhor indica a sua opinião. Sendo a sua opinião o mais importante, não existem respostas certas ou erradas. **Agradeço a sua colaboração!**

Indique com que frequência ocorre cada uma das situações indicadas:

1 - Nunca 5- Muito frequentemente

	1	2	3	4	5
Dispensar bastante tempo a tentar compreender a natureza de um problema.					
Penso no problema sob múltiplas perspectivas.					
Decomponho a dificuldade do problema/tarefa em partes para conseguir compreender melhor.					
Consulto uma grande variedade de informação.					
Pesquisei informação em múltiplas fontes (por exemplo: informações/notas pessoais, experiências de outras pessoas, documentação, Internet, etc).					
Guardo uma grande quantidade de informação detalhada sobre a minha área de especialização para futura utilização.					
Tenho em consideração diversas fontes de informação na geração de novas ideias.					
Procuro soluções semelhantes utilizadas em diversas áreas.					
Encontro um número significativo de alternativas para o mesmo problema antes de escolher a solução final.					
Tento conceber potenciais soluções diferentes dos modos habituais de se fazer as coisas.					
Passo tempo considerável à procura de informação que me ajude a gerar novas ideias.					

Tendo em conta o que pensa em relação a si próprio(a), indique em que grau concorda com cada afirmação:

1- Discordo totalmente 6- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6
Sinto-me confiante em analisar um problema com foco a longo prazo para encontrar uma solução.						
Se me encontrar numa situação complicada no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.						
No meu trabalho, em alturas de incerteza, habitualmente espero o melhor.						
Perante um contratempo no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.						
Sinto-me confiante em representar a minha área de trabalho em reuniões com a direcção.						
Neste momento, persigo energeticamente os meus objectivos no trabalho.						
Se algo puder correr mal no meu trabalho, sei que irá acontecer.						
Sou capaz de resolver as dificuldades no trabalho, de uma ou de outra forma.						
Sinto-me confiante em contribuir para a discussão acerca da estratégia da empresa.						
Existem muitas formas para resolver um problema.						
No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.						
No trabalho, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”, se tiver que ser.						
Sinto-me confiante em ajudar a estabelecer metas/objectivos na minha área de trabalho.						
Neste momento, vejo-me como tendo muito sucesso no trabalho.						
Sou optimista acerca do que me acontecerá no futuro, no que diz respeito ao meu trabalho.						
Normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho.						
Sinto-me confiante em estabelecer contacto com pessoas fora da empresa.						
Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos profissionais actuais.						
Neste trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.						
Consigo lidar com momentos difíceis no trabalho, pois já passei por dificuldades anteriormente.						
Sinto-me confiante em apresentar informação a um grupo de colegas.						
Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que defini para mim.						
Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.						
Neste trabalho, considero que “depois da tempestade vem a bonança”.						

Tendo em conta o ambiente de trabalho, assinale para cada afirmação o seu grau de concordância:

1- Discordo totalmente 6- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6
A minha chefia directa é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos.						
A minha chefia directa é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito.						
Sinto-me muito útil no meu trabalho.						
Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho.						
Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos.						
O meu trabalho coloca-me muitos desafios.						
A minha chefia directa valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas.						
A quantidade e esforço que se espera na minha função estão claramente definidos.						
Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença na empresa.						
A empresa reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho.						
Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho.						
Empenho-me intensamente para atingir os meus objectivos de trabalho.						
A minha chefia directa dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor.						
Os padrões de desempenho na minha empresa são bem comunicados e compreendidos pelas pessoas.						
Sinto-me como um elemento chave na empresa.						
A empresa reconhece o trabalho que eu faço.						
Na empresa, sinto sempre liberdade para expressar o que penso.						
Sinto-me à-vontade para assumir novos encargos pois a minha chefia incentiva as novas ideias.						
O trabalho que faço tem muito valor para a empresa.						
Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho.						
Posso contar com o apoio da minha chefia directa para as decisões que tomo.						

Considerando a sua satisfação geral com a vida em que grau concorda com as seguintes afirmações:

1- Discordo totalmente 7- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
Em muitos aspectos, a minha vida aproxima-se do que idealizo.							
As minhas condições de vida são excelentes.							
Estou satisfeito(a) com a minha vida.							
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes que quero na vida.							
Se pudesse viver a minha vida de novo, não mudaria quase nada.							

Tendo em conta os últimos meses, assinale com que frequência se sentiu:

1 - Nunca 5- Muito frequentemente

	1	2	3	4	5
Bem					
Receoso(a)					
Contente/Satisfeito(a)					
Negativo(a)					
Agradável					
Mal					
Feliz					
Irritado(a)					
Positivo(a)					
Desanimado(a)					
Desagradável					
Alegre					

Pensando nos últimos meses em relação às exigências do seu trabalho indique o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

1- Discordo totalmente	5- Concordo totalmente	1	2	3	4	5
O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa.						
O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente.						
No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer.						
Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho.						
Tenho demasiado trabalho para fazer.						
Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho.						
Tenho que lidar com as exigências contraditórias no meu trabalho.						

Assinale com que frequência a sua chefia directa demonstra os seguintes comportamentos:

1- Nunca	5- Sempre	1	2	3	4	5
Reexamina situações críticas questionando se são apropriadas.						
Partilha as suas crenças e valores mais importantes.						
Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.						
Fala de forma optimista sobre o futuro.						
Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.						
Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.						
Especifica a importância de se ter um forte sentido de obrigação.						
Investe o seu tempo a ensinar e treinar.						
Dá prioridade aos interesses do grupo.						
Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro da equipa.						
Age de forma a conseguir o respeito dos outros por ele.						
Pondera as consequências éticas e morais das decisões.						
Demonstra um senso de poder e confiança.						
Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.						
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.						
Orienta os outros a olharem para os problemas de diferentes ângulos.						
Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.						
Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.						
Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.						
Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.						

Os dados sócio-demográficos que se seguem não comprometem a confidencialidade dos dados sendo apenas para efeitos estatísticos:

Sexo:

Masculino Feminino

Idade:

< 18 18-37 > 37

Idade da Chefia directa:

< 18 18-37 > 37

Antiguidade na empresa actual:

< 1 ano 1-5 anos 6-10 anos > 10 anos

Habilitações literárias:

Ensino básico Ensino secundário Ensino superior

Indique por favor o sector de actividade no qual trabalha: _____

Indique por favor a área em que desempenha a sua função:

- Administração
- Produção
- Marketing/Vendas
- Pesquisa e Desenvolvimento
- Finanças/Contabilidade
- Informática/Tecnologias da Informação
- Recursos Humanos
- Outra

ANEXO B: Regressão Linear

Tabela 1:

<u>VD: EPC</u>	Beta	Beta P	T	Sig.
Modelo 1 (Constante)	2.207		4.430	.000
<i>PsyCap</i>	.346	.259	3.179	.002
R² Ajust.=.060				
F= 10.105				
Sig. = .002				
<u>VD: BES</u>				
Modelo 2 (Constante)	-1.828		-2.834	.005
<i>PsyCap</i>	.401	.233	2.845	.005
R² Ajust.= .048				
F= 8.094				
Sig. = .005				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 3 (Constante)	3.784		81.929	.000
BES	-.014	-.018	-.213	.832
R² Ajust.= -.007				
F= .045				
Sig. = .832				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 4 (Constante)	2.089		4.079	.000
<i>PsyCap</i>	.372	.278	3.321	.001
BES	-.064	-.083	-.988	.325
R² Ajust.=.060				
F= 5.540				
Sig. = .005				

Tabela 2:

<u>VD: EPC</u>	Beta	Beta P	T	Sig.
Modelo 1				
(Constante)	3.404		11.947	.000
Clima Psicológico	.083	.113	1.352	.178
R² Ajust.=.006				
F= 1.829				
Sig. = .178				
<u>VD: BES</u>				
Modelo 2	-1.181		-3.328	.001
Clima Psicológico	.259	.273	3.372	.001
R² Ajust.=.068				
F= 11.372				
Sig. = .001				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 3				
(Constante)	3.784		81.929	.000
BES	-.014	-.018	-.213	.832
R² Ajust.= -.007				
F= .045				
Sig. = .832				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 4				
(Constante)	3.355		11.315	.000
Clima Psicológico	.094	.128	1.463	.146
BES	-.041	-.053	-.606	.546
R² Ajust.=.001				
F= 1.094				
Sig. = .338				

Tabela 3:

<u>VD: EPC</u>	Beta	Beta P	T	Sig.
Modelo 1 (Constante)	3.629		16.087	.000
Exigências do Trabalho	.044	.059	.699	.485
R² Ajust.=.004				
F= .489				
Sig. = .485				
<u>VD: BES</u>				
Modelo 2 (Constante)	-.404		-1.398	.164
Exigências do Trabalho	.115	.119	1.428	.155
R² Ajust.=.007				
F= 2.040				
Sig. = .155				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 3 (Constante)	3.784		81.929	.000
BES	-.014	-.018	-.213	.832
R² Ajust.= -.007				
F= .045				
Sig. = .832				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 4 (Constante)	3.621		15.891	.000
Exigências do Trabalho	.046	.062	.728	.468
BES	-.020	-.025	-.298	.766
R² Ajust.= -.010				
F= .287				
Sig. = .751				

Tabela 4:

<u>VD: EPC</u>	Beta	Beta P	T	Sig.
Modelo 1				
(Constante)	3.214		11.974	.000
Liderança Transformacional	.158	.179	2.154	.033
R² Ajust.=.025				
F= 4.641				
Sig. = .033				
<u>VD: BES</u>				
Modelo 2				
(Constante)	-1.015		-2.986	.003
Liderança Transformacional	.281	.247	3.029	.003
R² Ajust.=.054				
F= 9.177				
Sig. = .003				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 3				
(Constante)	3.784		81.929	.000
BES	-.014	-.018	-.213	.832
R² Ajust.= -.007				
F= .045				
Sig. = .832				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 4				
(Constante)	3.162		11.407	.000
Liderança Transformacional	.172	.195	2.275	.024
BES	-.051	-.066	-.772	.441
R² Ajust.=.022				
F= 2.612				
Sig. = .077				