

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Luís Filipe Dos Santos Pereira

**O EFEITO MODERADOR DO HUMOR NA RELAÇÃO ENTRE OS
MECANISMOS DE CONTROLO E A CRIATIVIDADE:
UM ESTUDO COM COMERCIAIS**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e pela Professora Doutora Isabel Dórdio Dima e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Outubro de 2020

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**O EFEITO MODERADOR DO HUMOR NA RELAÇÃO ENTRE OS
MECANISMOS DE CONTROLO E A CRIATIVIDADE:
UM ESTUDO COM COMERCIAIS**

Luís Filipe Dos Santos Pereira

Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e pela Professora Doutora Isabel Dórdio Dima e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de mestre.

Outubro de 2020



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

AGRADECIMENTOS

É com grande emoção que me dirijo à minha esposa Cristina Fonseca, e às minhas duas filhas Beatriz Pereira e Joana Pereira, agradeço-lhes, o apoio esperado e concertado com a minha esposa, uma vez que, angariar conhecimento depois dos 40, é uma decisão de família, agradeço por isso o apoio psicológico, motivacional e emotivo, assim como a perceção que tiveram, de tempo e espaço, para que, desta forma pode-se levar a tarefa até ao seu término.

Ao corpo docente do Mestrado de Marketing da FEUC, os mais sinceros agradecimentos, a todos porque, a falta de um seria de grande prejuízo, pela consideração que tenho por todos. Pela formação académica, mas também pelo apoio, motivação, e essencialmente a disponibilidade. Devo realçar, que houve até quem me marcou a forma de saber viver, mas esses vão comigo no pensamento e no coração. Claro que, sempre que poder os irei evocar, não só para mostrar os conhecimentos, mas para que sejam evidenciados os seus ensinamentos.

À Professora Doutora Isabel Dimas, agradeço a dedicação e a partilha, mas também, pelo facto de podermos juntar sempre mais alguém excecional às nossas vidas, um muito obrigado, pela assertividade que utilizou para a orientação.

Ao Professor Doutor Filipe Coelho, agradeço a disponibilidade, a partilha de conhecimento, a orientação da matéria de estudo, a motivação para o atingimento das metas, e por tudo ter sido feito, com o humor apropriado para que o enriquecimento deste trabalho fosse o mais agradável.

EPIGRAFE

Faça o seu melhor, na condição que você tem,
enquanto você não tem condições melhores, para fazer melhor ainda!

Mário Cortelha

RESUMO

Os colaboradores representam a organização, aos olhos dos clientes, por isso, os seus comportamentos são fundamentais para a satisfação dos clientes. Um bom preditor para o sucesso financeiro é a satisfação dos clientes, para isso os colaboradores têm de usar a sua predisposição criativa, para gerar experiências satisfatórias. A criatividade é um fator chave na gestão das equipas de comerciais, e no crescimento sustentável das organizações. Este enquadramento revela uma necessidade e para suprir esta realidade, este estudo investiga a relação entre os mecanismos de controlo informais e a criatividade dos colaboradores, e o efeito moderador dos tipos de humor nesta relação. Os resultados alcançados revelam que há uma relação positiva entre os mecanismos de controlo, o humor afiliativo e o auto-aperfeiçoador e a criatividade dos colaboradores. Por outro lado, verificou-se que o humor agressivo, o auto-destrutivo e o humor auto-aperfeiçoador moderam o efeito dos mecanismos de controlo na criatividade. Isto sugere que o humor dos colaboradores deve ser alvo de ponderação consciente, para assim se assegurar de que os mecanismos informais geram comportamentos criativos.

Palavras-chave: Mecanismos de controlo, criatividade, humor e desempenho.

ABSTRACT

Employees represent the organisation in the eyes of customers, so their behaviour is fundamental to customer satisfaction. A good predictor of financial success is customer satisfaction, so employees must use their creative predisposition to generate satisfactory experiences. Creativity is a key factor in the management of sales teams, and in the sustainable growth of organizations. This framework reveals a need and to meet this reality, this study investigates the relationship between informal control mechanisms and the creativity of employees, as well as the moderating effect of humor types in such relationship. The results achieved are that there is a positive relationship between the informal control mechanisms, the affiliative and self-improving mood, and the creativity of employees. In addition, aggressive and self-destructive moods have moderated the relationship between control mechanisms and creativity. This suggests that the humour of employees should be subject to conscious consideration in order to ensure that informal controls generate creative behaviour.

Keywords: Control mechanisms, creativity, humor and performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo componencial de criatividade de Amabile	7
Figura 2 - Processo criativo.....	12
Figura 3 – Modelo dos mecanismos do controlo informais e do efeito moderador do humor na criatividade	26
Figura 4 – Scree plot da variável criatividade.....	35
Figura 5 – Scree plot da variável Humor afiliativo	37
Figura 6 – Scree plot da variável Humor auto-aperfeiçoador	39
Figura 7 – Scree plot da variável Humor agressivo.....	41
Figura 8 – Scree plot da variável Humor auto-destrutivo.....	42
Figura 9 – Scree plot da variável do controlo social	46
Figura 10 – Efeito moderador do humor auto-aperfeiçoador na relação do controlo cultural com a criatividade.....	53
Figura 11 – Efeito moderador do humor auto-destrutivo na relação do autocontrolo com a criatividade	55
Figura 12 – Efeito moderador do humor agressivo na relação do controlo social com a criatividade.....	57
Figura 13 – Efeito moderador do humor auto-destrutivo na relação do controlo social com a criatividade	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Saturações fatoriais (S) dos itens da criatividade.....	36
Tabela 2– Saturações fatoriais (S) dos itens do humor afiliativo.....	38
Tabela 3 - Saturações fatoriais (S) dos itens do humor auto-aperfeiçoador	39
Tabela 4 - Saturações fatoriais (S) dos itens do humor agressivo	41
Tabela 5 - Saturações fatoriais (S) dos itens do humor auto-destrutivo	43
Tabela 6 - Saturações fatoriais (S) dos itens do controlo cultural.....	44
Tabela 7- Saturações fatoriais (S) dos itens do autocontrolo	45
Tabela 8 - Saturações fatoriais (S) dos itens do controlo social.....	46
Tabela 9 - Valores da média, desvio padrão e correlação das variáveis de estudo	49
Tabela 10 - Regressões lineares múltiplas para testar o grupo H3a-d.....	52
Tabela 11 - Regressões lineares múltiplas para testar o grupo H4a-d.....	54
Tabela 12 - Regressões lineares múltiplas para testar o grupo H5a-d.....	56

Índice

Agradecimentos	i
Epígrafe	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Lista de figuras	v
Lista de tabelas	vi
Introdução	1
1 Revisão da literatura	4
1.1. Criatividade.....	4
1.1.1. Evolução da criatividade	4
1.1.2. Definição de criatividade.....	5
1.1.3. Teoria componencial.....	6
1.1.3. Processo criativo	9
1.1.4. Aplicação da criatividade em ambientes organizacionais.....	12
1.2. Mecanismos de controlo de Marketing	16
1.2.1. Controlos formais.....	16
1.2.2. Controlos informais.....	18
1.3. Humor.....	20
1.3.1. Definição de humor.....	20
1.3.2. Dimensões do humor	23
1.3.3. Relações entre as dimensões do humor.....	25
1.4. Conclusão.....	25
2. Quadro conceptual da investigação	26
2.1. Modelo da investigação	26

2.2. Formulação das hipóteses	27
2.3. Metodologia da investigação	30
2.3.1. Caracterização da amostra.....	30
2.3.2. Elaboração do questionário	30
2.3.3. Validação das escalas	34
3 Análise e discussão dos resultados	48
3.1. Análise das correlações.....	48
3.2. Análise das regressões	50
3.3. Discussão dos resultados	58
3.3.1. Efeito dos mecanismos de controlo informais na criatividade	58
3.3.2. Efeito dos tipos de humor na criatividade	59
3.3.3. Efeito moderador dos tipos de humor na relação dos controlos informais com a criatividade	60
4 Conclusões	63
4.1. Contributo do trabalho.....	64
4.2. Limitações e sugestões para futuras pesquisas	65
bibliografia:	66
Anexos	75
Anexo A: Proposta de colaboração em investigação	75
Anexo B: Questionário.....	79

INTRODUÇÃO

A sociedade está em constante aceleração, e muitos são os fatores económicos que evoluem nesta realidade, onde os consumidores são cada vez mais informados e exigentes, a concorrência é mais dinâmica nas respostas ao mercado e onde as organizações têm de assegurar a sua capacidade inovadora, se querem ter sucesso, sem esquecer a sua sustentabilidade e a do planeta. Devido a este ambiente diversificado, competitivo e em contante mudança, as organizações têm de ter colaboradores com capacidade de fornecer soluções criativas, para que as organizações consigam resolver os problemas deste ambiente turbulento. Posto isto, alguns estudos sobre comportamento organizacional, referem que a criatividade é a habilidade dos colaboradores para produzir ideias novas e construtivas que têm o potencial de contribuir para o bem da organização (Shalley et al., 2000); como a criatividade é um fenómeno complexo, por conseguinte, são muitas as forças que a afetam, envolvendo diversas influências, dependendo de diversos atributos individuais e situacionais (Mumford & Gustafson, 1988). Dada esta complexidade, a criatividade reveste-se de extrema importância no mundo empresarial, e em geral, os mecanismos de controlo são usados para alinhar os comportamentos dos colaboradores com os desígnios da organização (Rodrigues et al., 2015).

Usualmente, os mecanismos de controlo influenciam o comportamento individual e dos grupos responsáveis pelas atividades de marketing, com o propósito último de que o controlo tenha um impacto positivo sobre o desempenho (Jaworski & MacInnis, 1989), através da influência das atitudes e comportamentos dos colaboradores, assim como, as orientações de meta e a criatividade. Um dos fatores que pode influenciar a criatividade dos colaboradores é o uso de humor (Fredrickson, 2013). O uso de humor seja com uma expressão cómica ou gesto, pode reduzir os impactos negativos de situações preocupantes, e é por isso que a literatura tem mostrado evidências, de que o humor está ligado ao pensamento criativo, na resolução de problemas (Murdock & Ganim, 1993; Romero & Cruthirds, 2006).

A teoria componencial da criatividade propõe que o ambiente laboral influencia a criatividade (Amabile et al., 1996), e como já foi referido os mecanismos de controlo

influenciam os comportamentos. Como o humor está ligado ao pensamento criativo, e os mecanismos de controlo tentam influenciar a atitudes e comportamentos dos empregados, o que pode incluir a criatividade, na presente investigação pretende-se investigar o efeito moderador do humor na relação entre os mecanismos de controlo informais e a criatividade dos colaboradores. O foco será nos mecanismos informais por serem negligenciados na literatura, face aos formais, mais frequentemente estudados.

Um bom preditor para o sucesso financeiro é a satisfação dos clientes, para isso, os colaboradores têm de usar a sua predisposição criativa, para gerar experiências satisfatórias. Como a criatividade é um fator chave, na gestão das equipas de comerciais, e no crescimento sustentável das organizações, este estudo reveste-se de importância e significado, para a compreensão das atitudes e comportamentos, que promovem as melhores práticas, para um bom desempenho individual, da equipa e da organização. Os mecanismos de controlo, o humor e a criatividade têm recebido uma atenção significativa por parte da comunidade científica, contudo, não foi encontrado nenhum estudo que os relacione, da mesma forma que se propõe aqui estudar. Neste sentido, a questão de investigação que se coloca é: quais são os efeitos moderadores dos tipos de humor, na relação dos mecanismos de controlo com a criatividade.

Esta dissertação é constituída por quatro capítulos. No primeiro capítulo procedeu-se à revisão da literatura, sendo esta dividida por três temas. Primeiramente, a criatividade como tema fulcral desta dissertação, e que será objeto de um enquadramento histórico, contexto organizacional e sua relação com a inovação. Em seguida, apresenta-se os mecanismos de controlo, caracterizando a suas dimensões e respetivas implicações na gestão das equipas, dos gestores e dos colaboradores de contacto. Por último, será exposto o tema do humor, onde, a par da sua caracterização, será evidenciada a relação e a influência na criatividade.

O segundo capítulo é dedicado ao quadro conceptual, onde se procedeu à apresentação do modelo da investigação, a proposta das hipóteses, a apresentação da amostra, caracterização dos instrumentos de avaliação e finalizando com a validação das escalas.

No terceiro capítulo é realizada a análise dos resultados, recorrendo à análise das correlações e regressões lineares múltiplas, por último, a discussão dos resultados dos

respetivos efeitos. No quarto e último capítulo, fazem-se as conclusões com os contributos para a teoria, as limitações e sugestões para futuras investigações.

1 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura servirá de base para apresentar alguns conceitos essenciais à elaboração do presente trabalho. Primeiramente, a criatividade, que é o tema fulcral desta dissertação, será objeto de um enquadramento histórico, que nos levará até à sua definição em contexto organizacional e à clarificação da sua relação com a inovação, para desta forma se enquadrar com os restantes temas a tratar nesta revisão. Em seguida, apresenta-se a descrição dos mecanismos de controlo, caracterizando a suas dimensões e respetivas implicações na gestão das equipas, dos gestores e dos colaboradores de contacto. Por último, será exposto o tema do humor, onde, a par da sua caracterização, será evidenciada a relação e a influência na criatividade.

1.1. Criatividade

1.1.1. Evolução da criatividade

A evolução do homem esteve sempre ligada às formas mais ou menos criativas que foi encontrando para resolver os seus problemas, desenvolver a sua comunicação, construir a sua comunidade, a religião e, quando atingiu um considerável nível de desenvolvimento económico, a sua arte. Esta evolução está ligada à sua constante necessidade de satisfação e fez de nós aquilo que somos hoje (Maia, 2018).

Contudo, o estudo científico da criatividade foi sendo menosprezado até meados dos anos 50 do séc. XIX, data a partir da qual se observou um crescimento da investigação sobre a temática. Nos anos que se seguiram foram muitos os autores que tentaram definir a criatividade, defendendo os mais diversos pontos de vista, com uns a focarem-se mais no processo de desenvolvimento, outros na sua conceptualização, sempre numa perspetiva pragmática, uma vez que faltavam os estudos empíricos assim como o enquadramento teórico para a sua sustentação (Csikszentmihalyi, 2014).

Uma vez que a partir dos anos 50 as mais diversas teorias mostraram uma complexidade no construto, seria sensato fazer uma abordagem à construção mais consensual da definição de criatividade. O ponto que se segue analisa as definições de

criatividade propostas, assim como as múltiplas aplicações, para terminar qual o conceito de criatividade mais apropriado ao contexto organizacional.

1.1.2. Definição de criatividade

A definição de criatividade tem gerado algumas controvérsias, talvez devido à generalização da sua aplicação, uma vez que muitas são as utilizações do termo criatividade, por cientistas, artistas, utilizadores comuns mas desconhecedores da magnitude do termo; o facto é que esta dispersão cria uma sensação de perda de significado (Batey & Furnham, 2006).

Contudo, e apesar da multiplicidade das abordagens, parece claro existir um consenso quanto à sua definição em termos do desenvolvimento de ideias, produtos ou soluções novas e úteis para a resolução de um problema ou tarefa (Anderson et al., 2014). Ao longo do tempo e mais recentemente, diversos autores utilizam na sua revisão da literatura esta abordagem por ser mais orientada para o resultado e de simples compreensão (N. Anderson et al., 2014; Mumford & Gustafson, 1988; Shalley et al., 2004).

A criatividade pode ser compreendida como um fenómeno em que o sujeito produz ou cria algo, é a construção de uma resposta assertiva para um produto ou a solução para uma tarefa, mas não basta ser novo, tem de ser diferente; tem de ter sentido, tem de ser uma solução nova com sentido, isto é, com utilidade (Amabile, 1996). É a resposta para a tarefa, a ser concluída ou a resolução do problema. É algo que acrescenta valor, utilidade, e que dá resposta a um objetivo. Esta solução, produto ou resposta será criativa, sempre que diagnosticada como tal, pelas pessoas com autoridade num determinado domínio (Amabile et al., 1996).

A criatividade é algo cognitivamente complexo e que envolve diversas influências, dependendo de diversos atributos individuais e situacionais (Mumford & Gustafson, 1988).

A revisão realizada para esta dissertação encontrou na abordagem de Amabile (1983) os pressupostos que seguidamente serão apresentados, para melhor compreender a criatividade com os seus componentes e o seu processo criativo, tanto a nível organizacional como individual. A relevância da notoriedade do trabalho de Amabile é incontestável no mundo académico, assim o englobamento da teoria componencial da criatividade nesta revisão é um imperativo que não pode ser negligenciado.

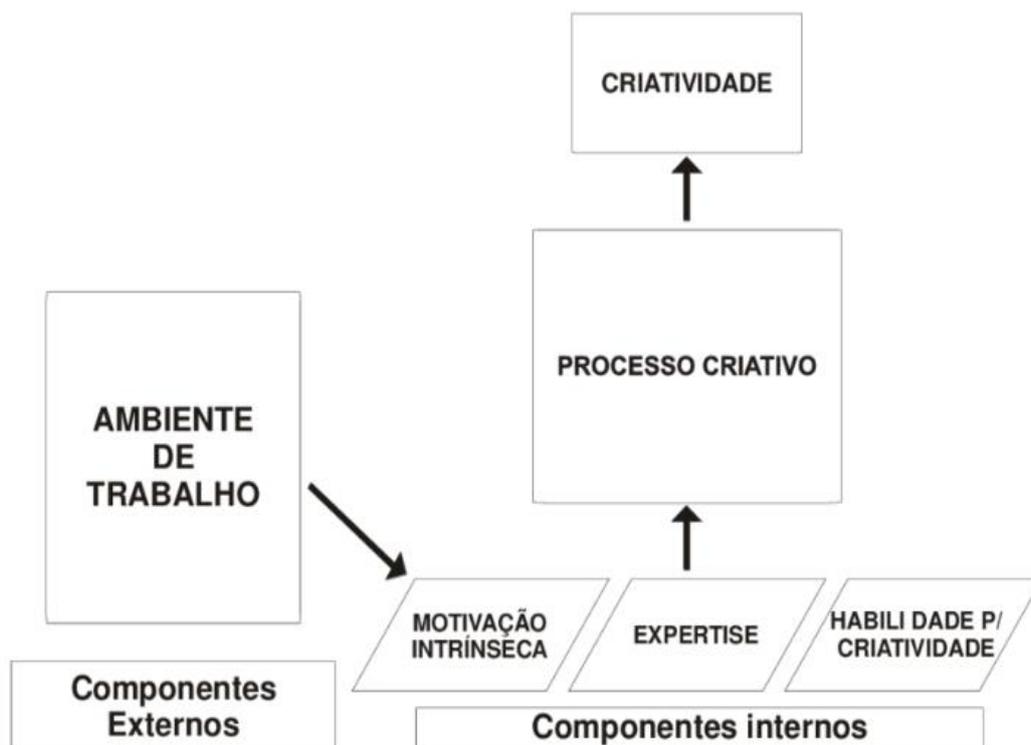
1.1.3. Teoria componencial

A teoria componencial da criatividade, criada em 1983 por Teresa Amabile descreve os pressupostos dos componentes para a criatividade ao longo do processo criativo. A teoria componencial determina que para que a criatividade ocorra requer a confluência de três domínios, nomeadamente habilidades de domínio, processos criativos e motivação dentro do indivíduo. O modelo compreende ainda a influência dos fatores sociais no desenvolvimento da criatividade, ou seja, o ambiente social externo; a especificação do impacto dos componentes em cada fase do processo criativo; a ênfase sobre o ambiente social, e o impacto desse ambiente sobre o indivíduo e o seu envolvimento no processo criativo, e particularmente a motivação intrínseca do indivíduo (Amabile, 2013).

Contrariamente a outras teorias baseadas em fatores psicológicos da criatividade, a teoria componencial foi expandida para descrever o processo de inovação organizacional; essa expansão foi baseada numa definição de inovação como a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização. Assim, em instâncias posteriores, a teoria tornou-se verdadeiramente multinível (Anderson et al., 2014).

O modelo componencial da criatividade de Amabile e Mueller (2008), representado na figura 1, é uma abordagem que agrega os diversos pressupostos a descrever, mas aqui, com um arranjo visual simples e prático na sua interpretação.

Figura 1 – Modelo componencial de criatividade de Amabile



Modelo componencial de criatividade de Amabile, adaptado de Amabile e Mueller (2008, p. 36).

Habilidades de domínio relevantes (*expertise*¹): São competências da área e agregam a inteligência, o conhecimento, a mestria da experiência e o talento para a execução técnica no domínio particular onde o solucionador de problemas está a trabalhar. No fundo consiste, numa reunião de competências relativas ao conhecimento adquirido através do trabalho, ao talento, à educação formal e informal, às aptidões técnicas e experiências (Amabile, 1983). A utilização destes recursos possibilita o percorrer do longo caminho das respostas possíveis do processo criativo, no domínio particular, onde a solução está a ser trabalhada e o conhecimento do indivíduo sobre a viabilidade de possibilidade de resposta (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Habilidades para a criatividade: Estas habilidades incluem o estilo cognitivo e características de personalidade, que poderão levar o indivíduo a adotar novas perspetivas acerca dos problemas e do assumir do risco, conjugados com um estilo de trabalho

¹ Expertise significa experiência, especialização, perícia. Consiste no conjunto de habilidades e competências de uma pessoa.

disciplinado e habilidades de geração de ideias. Para além dos traços da personalidade e do processo cognitivo, há que realçar o estilo do trabalho do criativo e o domínio de técnicas propulsoras de ideias criativas (Amabile, 1983). Ao nível cognitivo, os processos incluem a capacidade de usar categorias mais abrangentes e flexíveis para resumir a informação e ao nível da personalidade, os processos incluem a autodisciplina e a tolerância à incerteza (Mumford et al., 1991).

Motivação para a tarefa: O princípio da motivação intrínseca para a criatividade é a paixão e o pilar central da teoria componencial, ou seja, os indivíduos são mais criativos quando estão apaixonados pelo que fazem, são mais divertidos e aceitam o desafio pelo trabalho em si, e não por motivadores extrínsecos como as recompensas, a vigilância, a concorrência e avaliação. Os indivíduos intrinsecamente motivados, e que se sintam livres de preocupações externas, enfrentam os problemas de forma mais eficiente e determinada, explorando novas soluções para a realização das tarefas (Shalley et al., 2004). Colaboradores com elevada motivação intrínseca procuram mais desafios e oportunidades de aprendizagem, envolvendo-se mais na sua exploração, assim ao satisfazerem os seus desejos internos, direcionam a atenção para novas experiências e novas ideias (Li et al., 2018). A autonomia está positiva e socialmente relacionada com a criatividade, facilita a motivação intrínseca que estimula os processos motivacionais e cognitivos para a criatividade (Li et al., 2018). A pesquisa mostrou, que a presença de motivadores extrínsecos pode minar a motivação intrínseca, sendo igualmente relevante a sua presença ou ausência no ambiente social, assim como as forças que apoiam a motivação intrínseca (Amabile, 2013; Shalley et al., 2004).

Ambiente social: *“It is easier to enhance creativity by changing conditions in the environment than by make people think more creatively”* (Csikszentmihalyi, 1996, p. 1). O ambiente do trabalho é genericamente o ambiente social, incluindo todos os motivadores extrínsecos e intrínsecos que podem influenciar a criatividade. A importância do ambiente social na criatividade é também realçada por Mumford e Gustafson, (1988). Pesquisas feitas ao nível dos ambientes organizacionais revelaram que certos fatores ambientais podem bloquear a criatividade, como é o exemplo das críticas severas a novas ideias, problemas de índole político dentro da organização, o ênfase excessivo da conjuntura, uma gestão de topo avessa ao risco e demasiada pressão de tempo. Mas outros fatores existem que estimulam a criatividade, tais como os estímulos positivos dos desafios da criatividade no trabalho, assim como a colaboração das equipas no trabalho, multifuncionais e com foco na ideia, a criação

de mecanismos que visam o desbloqueio da imaginação, os supervisores que estimulam o aparecimento de novas ideias, e por último, a busca e difusão de novas ideias através de toda a organização. Por último, num ambiente organizacional estável é comum e útil, que a geração de ideias incrementais seja baseada no conhecimento e nas habilidades existentes (Li et al., 2018).

A agregação destes quatro componentes, funciona como um motor de criatividade. Amabile disponibilizou-nos esta abordagem holística multidimensional da criatividade e a influência deste motor no processo criativo, ordenando desta forma algo que estava desordenado.

1.1.3. Processo criativo

Amabile (2013) descreve o processo criativo como um aglomerado de vários subprocessos que são influenciados pelos quatro componentes do modelo de criatividade, e se relacionam entre si, e onde não há um caminho crítico único. O processo começa pela identificação e análise do problema a ser resolvido; recolha e preparação da informação, e melhoria as habilidades de domínio; posteriormente ocorre a geração de ideias para resolver o problema; de seguida, testa-se e valida-se a solução selecionada e é comunicada.

Na primeira fase, é necessário avaliar para identificar o tipo exato de problema a ser solucionado; se a motivação intrínseca for suficientemente relevante esta será suficiente para um relacionamento desbloqueador (Amabile, 2013). Contudo, há abordagens que detetam que a forma como o problema é identificado, tem impacto relevante na criatividade (Reiter-Palmon & Illies, 2004) Por último, certos estudos realçam outras evidencias, tais como, quando os indivíduos dedicam mais tempo a identificar o problema surgem mais soluções de qualidade e originais; já quando não perdem esse tempo verifica-se uma diminuição na qualidade das soluções (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Numa segunda fase é imprescindível preparar para resolver o problema recolhendo informação relevante, de fontes internas e externas, e melhorar as habilidades de domínio que venham a ser necessárias, para que a reunião destes dois pressupostos permita a solução do problema (Amabile, 2013). A recolha de informação pode ser encarada como convergente e divergente, podendo ser recolhida com métodos e técnicas criativas como é o caso do benchmarking e o brainstorming, respetivamente. No primeiro caso estamos perante um

processo de procura e recolha de informação de conceitos já existentes; pode, contudo, gerar novos conceitos, mas por norma, é a combinação desses conceitos que vai acrescentar valor a esta fase. Já o segundo caso requer um empenho cognitivo, nesta fase a mente aberta é a chave para que se possa combinar, relacionar e descodificar conceitos, que de outra forma dificilmente seriam alcançados. Por último, quando um colaborador permanece mais tempo na recolha da informação, melhora o ajustamento das soluções e a qualidade da originalidade (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Na terceira fase, encontramos a geração de ideias para colmatar a necessidade de criar várias possibilidades de resposta, onde a originalidade das novas ideias e a qualidade das respostas é determinante para a resolução do problema; esta é a fase onde o processo criativo assim como a motivação intrínseca são os pressupostos críticos (Amabile, 2013). A multiplicidade de técnicas de criatividade servem essencialmente para facilitar a geração de ideias e muitas são aquelas que vão sendo analisadas (Herrmann & Felfe, 2014).

Diversas são as pesquisas que estudaram o papel de liderança transformacional como um importante motor da geração criativa de ideias pelos empregados (Chen et al., 2009). Os autores Herrmann e Felfe (2014) nos seus estudos argumentam que é importante a interação entre os estilos de liderança aliados à técnica usada pelo líder para estimular a criatividade nos colaboradores. Os resultados apontam para que a liderança transformacional e a técnica de provocação², levam a níveis mais elevados de criatividade qualitativa³, do que o estilo transacional e a técnica *brainwriting*⁴, respetivamente. Constatam-se ainda que, o estilo transacional e a técnica *brainwriting* são mais eficazes na criatividade quantitativa (Herrmann & Felfe, 2014). Noutras abordagens às diversas técnicas, têm surgido consensos de que a interação do grupo facilita a geração de ideias novas, como é o caso do *brainstorming*, mas ainda assim, há resultados de que os indivíduos criativos isolados são igualmente valiosos na combinação de ideias, logo havendo mais eficiência de produtividade

² Segundo De Bono (1970), a técnica de provocação é usada para aumentar a criatividade, e consta de quatro etapas: primeiro, estado que é dado como adquirido (clarificar esta 1ª etapa); segundo, reverter o que é dado como adquirido; terceiro, escolher a provocação mais ousada ou insana; quarto, gerar novas ideias, visualizando o que aconteceria se a provocação fosse realidade.

³ A criatividade qualitativa refere-se a ideias novas e úteis para a criatividade qualitativa só a qualidade é levada em conta, não importando a quantidade de ideias produzidas, segundo Herrmann e Felfe (2014).

⁴ O *brainwriting* é derivado do *brainstorming*, ou seja, tempestade de ideias, mas no *brainwriting* as ideias são escritas individualmente, e só depois partilhadas pelo grupo, como descreve Van Gundy (1983).

(Herrmann & Felfe, 2014). Quando a técnica utilizada é a da analogia, o colaborador pode formar ideias com base nos pressupostos da análise da analogia, e assim reduzir a criatividade por não produzir nada de novo (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Nesta fase da geração de ideias devemos não esquecer o princípio de que o todo é sempre mais do que o somatório das partes, gerando assim ideias de maior qualidade (Mobley et al., 1992).

É importante pôr à prova as soluções para que elas possam ser avaliadas, e desta forma se possa identificar a ideia que melhor resolve o problema em questão, para que seja selecionada (Reiter-Palmon & Illies, 2004); este é o momento onde as habilidades de domínio avaliam até que ponto a resposta ou o produto são úteis, corretos, criativos e acrescentam valor para a sociedade, para posteriormente a poderem comunicar da forma mais adequada, pois a comunicação pode ditar o bom desfecho do processo ou a sua aniquilação (Amabile, 2013). Ainda nesta fase, independentemente dos obstáculos que possam surgir, o tempo de demora desta avaliação pode ter influência no desfecho do processo (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Se o processo de geração de ideias pertence à criatividade, a implementação da ideia pertence à fase subsequente, a inovação, (N. Anderson et al., 2014). Para diversos autores não é claro onde está a fronteira entre os dois conceitos e onde pertence a comunicação, ou seja, alguns autores colocam a comunicação como pertencente à fase da implementação da ideia, fazendo assim parte do processo de inovação. De qualquer forma, os dois construtos estão relacionados, sendo um predecessor do outro (N. Anderson et al., 2014).

Se o problema for de facto resolvido, ou se pelo contrário não se verifique a solução do problema, o processo é finalizado. Nota-se, contudo, que se o produto ou a resposta não corresponderem à totalidade da solução, o processo retorna a fases anteriores onde todo o percurso deve contribuir para enriquecer com experiência as habilidades de domínio, para assim promover respostas mais assertivas a processos posteriores. Nos casos onde se verificou o insucesso ou resultados parciais, é de extrema importância que o colaborador criativo se sinta confiante para recomeçar, ou dar continuidade ao trabalho (Amabile, 1983, 1996).

De realçar que apesar da rigidez aparente do modelo, o mesmo não tem um caminho crítico para todas as soluções, os subprocessos trilham caminhos diversos e com as mais diversas sequências, para chegar ao resultado que satisfaça a necessidade de resolução do problema.

Figura 2 - Processo criativo



Fonte: Adaptado de Amabile, (2013).

1.1.4. Aplicação da criatividade em ambientes organizacionais

Esta revisão já abordou a evolução do estudo da criatividade, assim como o paradigma consensual da definição de criatividade, a teoria componencial de Amabile e o processo criativo da mesma autora, corroborado por outros autores. Importa agora contextualizar a criatividade no ambiente organizacional.

Aquilo que de facto mais importa para todos os profissionais, é que possam utilizar estas ferramentas e técnicas desenvolvidas a partir da teoria componencial e que se continue a sua investigação para as consequentes melhorias, para que desta forma se estimule a criatividade e a inovação dentro das organizações (Amabile, 1996). As organizações dependem cada vez mais de ideias criativas, e das predisposições inovadoras dos seus colaboradores, uma vez que o trabalho é cada vez mais dinâmico e baseado no conhecimento. Estes aspetos traduzem-se em vantagens competitivas para a organização e conferem melhoria do desempenho, qualidade do produto e o poder inovador da empresa (Liu et al., 2016). A pesquisa mostrou que os três fatores fundamentais que aumentam a criatividade são, a motivação, as habilidades e os processos relevantes (Amabile & Pratt, 2016).

Muitas organizações assumiram a importância da investigação da criatividade, e é de realçar a proliferação de departamentos de Investigação & Desenvolvimento nos últimos anos, o que tem contribuído para um aumento da criatividade dentro das empresas (James & Drown, 2012). A consciencialização por parte de quem ocupa os cargos administrativos mais elevados das organizações, de que as ideias, a par da inovação são um dos recursos mais relevantes para o desenvolvimento estratégico e continuidade da operação da organização, traz para o campo da criatividade a manutenção da atividade económica, (Hargadon &

Sutton, 2000). Este argumento tem por base a conversão das ideias criativas em inovação, para assim gerar vantagens competitivas (Amabile, 2013).

Existem fortes indícios de que a criatividade do empregado pode contribuir consideravelmente para a inovação e eficácia organizacional (Amabile, 1996). A criatividade individual que o colaborador exibe no trabalho, pode traduzir-se em novas ideias, de maior qualidade e com um potencial de utilidade para produtos, práticas, serviços ou procedimento organizacionais (Shalley et al., 2004). A proliferação das ideias criativas exponencia a probabilidade de outros colaboradores utilizarem essas ideias para a resolução dos seus próprios problemas no trabalho, podendo ainda desenvolver, adaptar ou passar essas ideias a outros colegas da organização. Esta pode ser muitas das vezes a chave para a adaptação da organização a outros mercados em desenvolvimento (Shalley et al., 2004). Nomeadamente, os colaboradores de primeira linha revelam-se de especial importância na inovação organizacional, pois ao gerar ideias que resolvem problemas do dia a dia, faz com que ocupem uma posição privilegiada, em particular no setor dos serviços e em específico no atendimento das necessidades dos seus clientes, onde podem gerar ideias novas e significativas que vão ao encontro das necessidades dos clientes atuais (F. J. Coelho et al., 2011). Estas respostas criativas permitem a adaptação ao mercado, e quando são aproveitadas pelos outros colaboradores, transformam a organização, que passa a poder crescer e competir de forma mais eficiente e a assimilar as oportunidades (Oldham, 2003).

Contudo, constata-se ainda que a completa liberdade, ou seja, a inexistência de controles formais e a existência de estímulos informais, pode levar à criatividade com efeitos prejudiciais, devido a comportamentos criativos desajustados na resolução de necessidades de curto e longo prazo (Anderson & Oliver, 1987; Aulakh & Gencturk, 2000).

A criatividade é determinada pelas características individuais do colaborador, assim como pelas características do contexto de trabalho e das interações entre estas características. De facto, estudos passados têm evidenciado a extrema importância das interações entre as características pessoais e o contexto para aumentar os níveis de criatividade dos colaboradores (Shalley et al., 2004). Sobre as características contextuais, há a realçar que são consideradas dimensões do ambiente de trabalho que influenciam a criatividade do colaborador, (Shalley et al., 2004).

As características contextuais afetam a criatividade por intermédio dos efeitos na motivação intrínseca dos colaboradores e no desenvolvimento da tarefa a realizar (Shalley et al., 2004). O entendimento de motivação intrínseca é a motivação que o colaborador tem no desenvolvimento do seu trabalho, simplesmente porque é do seu interesse, o satisfaz, ou envolve algo relacionado com a realização pessoal, pelo brio profissional ou desafio (Amabile, 2013). Quando o colaborador se sente livre de preocupações externas, é mais resiliente na resolução dos problemas e flexível na escolha do melhor caminho para a realização da tarefa, logo mais criativo (Shalley et al., 2004). A motivação intrínseca traz um maior estímulo para a realização da tarefa, assim como inspira o colaborador a ser mais criativo do que a motivação extrínseca, como é o caso das recompensas, incentivos ou prémios provenientes de competição (Amabile, 2013). Quando a motivação é de natureza informativa, contribui para o bom humor e interesse do colaborador, que desta forma se torna mais criativo (Coelho et al., 2011). O efeito das características contextuais na motivação intrínseca resulta de terem uma natureza informativa ou controladora. Estes efeitos encontram explicação na teoria da avaliação cognitiva, onde um aspeto contextual informativo mais proeminente, faz com que o colaborador o percecionem como fomentador de competência e autonomia, já um aspeto contextual percecionado como controlador, faz com que os colaboradores o percecionem como uma pressão, que os leva a proceder e comportar-se de determinada forma (Deci & Ryan, 1985).

A diversidade das relações entre as características pessoais e as contextuais, assim como as interações entre estas últimas, são indutoras de efeitos na criatividade, como é constatado por diversos autores (Coelho et al., 2011; Shalley et al., 2004). A importância destes estudos, está ligada ao fato de que, os colaboradores com determinadas características pessoais, reconhecem maior valor a recompensas e oportunidades visíveis em algumas características contextuais, o que se traduz, num acréscimo do nível de criatividade (Shalley et al., 2004). Dentro das características contextuais, há a realçar o fato de que, os colaboradores desenvolvem maior afinidade pelas qualidades de uma determinada característica contextual, quando apresentada em paralelo com outra (Shalley et al., 2004). No que diz respeito às interações entre as características pessoais e as contextuais, quando estamos perante colaboradores com avaliações de desempenho mais elevadas, com uma supervisão que concede mais autonomia e ajuda, estes revelam maiores taxas de criatividade e de geração de patentes (Oldham & Cummings, 1996). Outro estudo das interações das

características contextuais com pessoais revela que, os colaboradores com estilo cognitivo adaptativo, são mais produtivos na criação e divulgação de invenções, quando existe uma boa relação com os seus supervisores (Tierney et al., 1999). Por exemplo, quando os supervisores são criativos e promovem alterações criativas das práticas de gestão, os colaboradores são mais propensos a desenvolver os seus processos criativos relevantes, outro efeito, é o de que o ambiente de trabalho pode influenciar o sucesso do processo criativo do indivíduo ou da equipa, como é o exemplo do momento de converter um projeto antes do colaborador ou a equipa, o poder passar da geração de ideias para a validação (Amabile & Pratt, 2016). Por outro lado, quando os supervisores fornecem os recursos e o apoio necessário, para os colaboradores agirem de forma independente, e realçando o seu esforço individual, isto produz uma significativa influência para a equipa e para a eficácia da organização (Tse et al., 2018). Para além destas evidências, quando o supervisor é motivador e inspirador, o colaborador é incentivado de forma convincente a internalizar a visão do líder o que reflete a ênfase do capital social e humano para a realização de um extraordinário trabalho (Tse et al., 2018).

Por último, quando os colaboradores estão predispostos a novas experiências, apresentam mais agilidade e respondem assertivamente, quando recebem feedback positivo da supervisão (George & Zhou, 2001).

A literatura sugere algumas alternativas para o estímulo da criatividade no ambiente das organizações, incluindo o encorajamento da autonomia do colaborador, o respeito pela individualidade, uma atenção particular ao excesso de controlo, dar maior relevância aos valores do que às regras, assim como às realizações coletivas e individuais do que aos incentivos monetários, estimular as experiências em vez da competição, encorajar a aprendizagem contínua, a curiosidade, a recolha de informação, o livre arbítrio e dar o exemplo de colaboradores criativos (Amabile, 1983, 2013; Amabile et al., 1996). Paralelamente, os supervisores devem apoiar a integração dos objetivos dos colaboradores com os da organização, levando em conta a necessidade de autonomia, relacionamento e competência (Ryan & Deci, 2006).

Algumas das lacunas da teoria componencial, quando aplicada às organizações, é o seu foco em fatores internos da organização. A teoria componencial apresenta algumas fragilidades, por não incluir forças externas à organização, tais como as preferências dos

consumidores e as flutuações económicas, o que limita a abrangência da teoria na sua forma atual. De fora da teoria ficou a influência do ambiente físico na criatividade. Estudos recentes referem-se ao ambiente físico como algo com menor influência na criatividade do que o ambiente sócio organizacional (Csikszentmihalyi, 2014).

Como esta investigação tem como intenção analisar o efeito da interação entre os mecanismos de controlo e o humor na criatividade, isto no contexto organizacional dos empregados de contacto, serão estes os temas a analisar de seguida.

1.2. Mecanismos de controlo de Marketing

Quando percecionamos uma atividade de gestão que influencia as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, de uma determinada forma desejada, estamos perante um sistema de controlo de marketing (Jaworski & Merchant, 1988; Oliver & Anderson, 1994). Estas atividades podem envolver diversos procedimentos, como é o exemplo de monitorização, direcionamento, avaliação e compensação dos indivíduos (E. Anderson & Oliver, 1987). Posto isto, os mecanismos de controlo devem contribuir para provocar melhorias no desempenho organizacional (Atuahene-Gima & Li, 2006).

A teoria dos controlos de marketing distingue controlos formais e informais (Jaworski, 1988). Os mecanismos de controlo formais dizem respeito aos mecanismos que estão escritos, e são iniciados pela gestão e que influenciam os comportamentos do colaborador no sentido da realização do desempenho organizacional (Jaworski & Merchant, 1988). Os mecanismos de controlo informais são os não escritos e serão posteriormente caracterizados. Os dois tipos de controlo serão, em seguida, analisados de forma detalhada.

1.2.1. Controlos formais

Os três tipos de controlos formais (Jaworski, 1988), são o controlo comportamental ou de processo, o controlo de inputs e o controlo de outputs. Os controlos de *inputs* são implementados antes da ação, onde se incluem a seleção, os programas de recrutamento, formação, e as formas de gestão de recursos.

No caso do controlo comportamental ou de processo, este ocorre quando os gerentes influenciam as atividades consideradas importantes para alcançar os resultados desejados. A

gestão responsabiliza o funcionário por seguir o processo prescrito, mas não pelo resultado alcançado (Jaworski & Merchant, 1988).

O uso deste mecanismo de controlo pode facilitar o relacionamento do supervisor com o colaborador de primeira linha, quando este percebe o apoio e o cuidado na avaliação dos riscos de desempenho, levando ao aumento da confiança no supervisor. Uma avaliação eficaz, comunicação oportuna e recompensas ajustadas beneficiam a confiança no supervisor (Atuahene-Gima & Li, 2006).

Quando no controlo de processo se garante o recebimento de recompensas, independentemente dos resultados alcançados, transferindo os riscos para a organização que assume os riscos de desempenho e não o colaborador, isto provoca uma redução da pressão, que assim produz melhorias nos resultados (Anderson & Oliver, 1987). Promovendo ainda um clima mais acolhedor e comprometido dos empregados de contacto com o supervisor, uma vez que é este que assume os riscos (Anderson & Oliver, 1987).

No controlo de *outputs* os gestores tentam influenciar os colaboradores na execução do seu trabalho (Jaworski & Merchant, 1988) especificando resultados, descrevendo os objetivos a atingir e as recompensas mediante os resultados alcançados, ou seja, o controlo é feito através da monitorização e da avaliação do grau com que o preenchimento dos objetivos foi atingido para posteriormente poder distinguir com compensações os comportamentos e as atividades implementadas pelos colaboradores com a finalidade de atingirem as metas propostas (Atuahene-Gima & Li, 2006).

Quando os supervisores transferem altos riscos e incertezas, como na venda de produtos novos, transferem também autonomia e independência, o que é apreciada por comerciais experientes (Anderson e Oliver, 1987). No caso de vendedores jovens e inexperientes, quando percebem este ambiente dinâmico e de alto risco, sentem-se desamparados, o que se traduz numa relação negativa na confiança que os colaboradores depositam no supervisor (Atuahene-Gima & Li, 2006).

Assim, os controlos formais distinguem-se uns dos outros quanto ao momento em que o responsável pela gestão intervém no processo (Jaworski, 1988).

1.2.2. Controlos informais

Os controlos informais são não escritos, são por norma iniciativas que têm a intenção de influenciar o comportamento do colaborador ou equipa, e que podem ainda ser iniciados pelo trabalhador, independentemente se estes controlos estão ou não alinhados com os objetivos da organização (Jaworski, 1988).

Os controlos informais são divididos em três tipos (Jaworski, 1988), nomeadamente o autocontrolo, o controlo social e os controlos culturais. O atributo que distingue os três controlos informais é o nível de agregação, ou seja, um pequeno grupo ou uma grande unidade social. Tipicamente são mecanismos que influenciam o comportamento individual e dos grupos responsáveis pelas atividades de marketing, com o propósito último de que o controle impacte positivamente sobre o desempenho (Jaworski & Macinnis, 1989).

O **autocontrolo** verifica-se quando o colaborador determina os objetivos pessoais, acompanha-os e, quando verifica desvios, deve agir em conformidade com o atingimento desses objetivos, para assim os concretizar (Jaworski & Macinnis, 1989), ou seja, em que o indivíduo ajusta seu próprio comportamento em curso com base nos objetivos a serem atingidos (Jaworski, 1988). Alguns estudos, confirmam este ajuste de comportamento através da motivação intrínseca, quando os colaboradores são levados a ser curiosos, a assumir riscos e rotinas de rutura (Li et al., 2018), ligando esta motivação a uma excitação sobre uma atividade de trabalho, que por sua vez, os motiva a praticá-la melhorando a atividade (Shalley et al., 2004). Esta abordagem de autonomia no trabalho, relaciona no fundo processos de motivação cognitiva, ou seja, a flexibilidade cognitiva medeia uma relação positiva entre motivação intrínseca e a criatividade necessária para as adaptações das tarefas (Li et al., 2018). Desta forma o colaborador energiza-se para o atingimento dos seus objetivos (Li et al., 2018).

Por exemplo, quando os colaboradores são estimulados por supervisores transformacionais, e estes aumentam as expectativas no esforço individual dos seus colaboradores, nota-se um aumento de melhorias, promovendo altos níveis de iniciativa e autonomia que influenciam os detalhes e o ambiente de trabalho (Tse et al., 2018).

Por outro lado, mas ainda dentro de esforço individual, de iniciativa e autonomia dos colaboradores, é de realçar, que os colaboradores de linha da frente têm mais informação dos clientes do que os supervisores, pelo que, o autocontrolo é um mecanismo muito eficaz

no aumento do desempenho dos colaboradores, assim sendo o autocontrole deve promover a criatividade (Agarwal, 1996; Schwepker & Good, 2004).

O **controle social** verifica-se quando há cooperação, uma relação próxima, e confiança recíproca entre colegas do grupo de trabalho, ou seja, refere-se às perspectivas e padrões das interações interpessoais dentro de subgrupos da organização. Este controle advém da interiorização dos valores e dos compromissos mútuos: quando ocorrem desvios neste objetivo, o grupo tenta corrigir o comportamento de forma subtil, com humor e sugestões; quando ocorre a violação das normas de forma repetida, o colaborador tende a ser isolado pelo grupo (Jaworski, 1988).

Alguns estudos revelam que o controle social pode promover efeitos negativos nomeadamente em termos de comportamentos disfuncionais, na tensão no trabalho e na informação assimétrica (Agarwal, 1996), por exemplo, quando um vendedor maximiza as vendas, ou seja, faz prevalecer o volume em detrimento do relacionamento de longo prazo com o cliente, desta forma está a agir de forma disfuncional para com a organização (Krafft, 1999). Contudo, há que realçar que o controlo social pode ter efeito positivo na criatividade, pois o grupo pode incentivar o colaborador para ser criativo, associando-se positivamente às suas ideias e fornecendo-lhe novas informações e conhecimentos, que podem fazer despoletar novas soluções e ideias (Madjar, 2005). Ou seja, a presença e disposição individual para a solução da tarefa, tem um efeito compensador nos fatores contextuais, desta forma o colaborador é mais assertivo e um bom suporte para a autonomia da equipa (Liu et al., 2016).

Por último, o **controlo cultural** é definido como um conjunto de valores mais amplos e os padrões normativos que orientam o comportamento do colaborador na organização. O controlo cultural transmite uma influência de forma lenta e cumulativa ao comportamento de todos os colaboradores da organização, inculcando-lhes normas, valores e rituais, o que criará colaboradores aculturados. As chefias intermédias devem implementar e avaliar as normas e caso se verifiquem desvios, corrigi-los para assim guiar os comportamentos dos funcionários (Jaworski, 1988). Os controles social e cultural são encarados como controles profissionais, que se diferenciam do autocontrole na base de quem faz a avaliação. Este controle profissional acontece com a envolvência dos colegas do

colaborador, na discussão e avaliação informal do trabalho executado pelo colaborador (Jaworski & Macinnis, 1989).

Por norma, todos estes mecanismos de controlo coabitam numa organização, e têm o seu impacto independentemente de serem formais ou informais. A organização deve fazer a monitorização destes mecanismos, para promover ações corretivas quando necessário e assim facilitar a realização dos objetivos organizacionais (Jaworski & Macinnis, 1989).

Por exemplo, a organização deve partilhar experiências sobre ideias criativas com os seus colaboradores, seja de forma formal ou informal, para manter a consistência em relação a pistas ambientais organizacionais, uma vez que, pistas externas inconsistentes podem criar incerteza e desadequação na elaboração das ideias criativas, para o cumprimento da tarefa (Li et al., 2018), ou seja, deve criar condições de reforço mútuo para alicerçar e manter a motivação, dentro das condições culturais organizacionais (Lee et al., 2004). Caso contrário, mensagens inconsistentes podem atenuar os efeitos potencialmente benéficos, da cultura organizacional (Li et al., 2018).

1.3. Humor

A sociedade está em aceleração competitiva, e as organizações são afetadas no seu ambiente organizacional, tornando-o mais esgotante devido ao excesso de pressão. Esta competitividade leva as organizações à necessidade de serem criativas e inovadoras e, por isso, a exigirem mais dos colaboradores. O humor tem aqui um papel multifuncional relevante uma vez que estamos perante sistemas sociais, de relações intrapessoais diversas (Silva, 2016).

1.3.1. Definição de humor

A literatura sobre o humor contém uma diversidade de definições e teorias. Amabile (1987) identifica as condições ambientais adequadas ao fluxo do humor durante o processo criativo, onde as pessoas passam por muitas etapas que envolvem o humor. A experiência e manifestação de humor fazem parte do processo criativo (Murdock & Ganim, 1993).

Assim como a criatividade, o humor descreve um fenómeno complexo e multifacetado e que é frequentemente mal utilizado (Murdock & Ganim, 1993). Contudo, há

concordância na definição e operacionalização do humor no ambiente de trabalho (Ziv, 1983), no estímulo que exerce sobre a criatividade (Murdock & Ganim, 1993), assim como a importante função que tem no ambiente de trabalho, onde influencia a interação social, e em situações desagradáveis, e assim contribui para o seu desanuviamento (Ziv, 1983). Numa perspectiva comunicativa, o humor pode ser encarado como cômico, projetado por comunicações verbais e não verbais, que podem produzir reações afetivas e positivas (Romero & Cruthirds, 2006).

O humor flui através do indivíduo, por reações, comportamentos e emoções, assim como nas formas de pensamento, sentimento e espírito, compreendendo as suas características básicas (Lefcourt & Martin, 1986).

A tarefa de definir humor é das mais complexas, é evidente que estará ligado a algo desconcertante e ou engraçado. E que a experiência individual, o contexto, assim como as inúmeras variáveis podem provocar efeitos na percepção, contudo Rod Martin e Thomas Ford, sugerem uma definição em *The Psychology of Humor*.

“Humor is a broad, multifaceted term that represents anything that people say or do that others perceive as funny and tends to make them laugh, as well as the mental processes that go into both creating and perceiving such an amusing stimulus, and also the emotional response of mirth involved in the enjoyment of it” (Martin & Ford, 2018: 3).

Como nos apresenta Ziv, (1989), as evidências teóricas e empíricas que associam o conceito de pensamento ou criatividade divergente ao humor. A maioria das pesquisas sobre humor concentram-se na apreciação do humor, contudo, a abordagem do autor, tem o objetivo de explorar o aumento da criatividade, com o uso do humor e uma ajuda eficiente no desenvolvimento do pensamento criativo (Ziv, 1989).

O humor tem sido objeto de estudo de diversas áreas da investigação que são de extrema importância para as organizações, como a antropologia, a psicologia ou a sociologia, pelo que importa discutir as dimensões do humor e o seu impacto nas organizações. No fundo, interessa estudar a ligação do humor à criatividade, à satisfação e à qualidade de vida. Contudo, devido à extensa diversidade da literatura, esta revisão abordará o humor como característica de personalidade, assim como a sua presença no ambiente organizacional (Duarte & Duarte, 2016).

O humor como característica de personalidade é estudado de forma teórica e experimental por diversos psicólogos, que consideraram o humor como um dos temperamentos básicos, estando demonstrado que pessoas bem humoradas recordam experiências mais agradáveis do que pessoas deprimidas (Ruch et al., 1996).

Outras pesquisas revelam que a orientação do humor é produtiva também como uma característica de gestão. Os resultados realçam que os colaboradores com maior orientação de humor, assim como os seus gestores, são vistos como mais agradáveis e eficazes nas suas funções (Rizzo et al., 1999).

O humor é mesmo apontado como uma das ferramentas de gestão mais valiosas. Os líderes que são bem humorados são considerados como mais eficazes (Rizzo et al., 1999). Além de apresentarem um estilo de liderança mais saudável, é ainda mais apropriado para o ambiente organizacional, promovendo a criatividade, a coesão do grupo, enquanto reduz o medo e a ansiedade (Rizzo et al., 1999).

A persuasão foi definida como um esforço intencional bem sucedido de influenciar o estado mental de outra pessoa por meio da comunicação, e devendo a pessoa alvo da persuasão ter alguma liberdade (O'Keefe & Medway, 1997). A persuasão demonstra determinados aspetos de eficácia quando utiliza o humor, nas mensagens persuasivas em formações sobre ética nos negócios (Lyttle, 2001). Algumas das constatações, revelam que o humor melhora a persuasão criando uma preferência pela fonte, ou seja, quando é utilizado humor, o recetor tem menor probabilidade de discordar da mensagem persuasiva, e cria afeto concordante e efeito positivo (Kuiper et al., 1995). Cria distração do recetor relativamente aos contra-argumentos, e ainda no caso do humor auto-destrutivo, este aumenta a persuasão melhorando a credibilidade da fonte emissora (Lyttle, 2001). O humor é eficaz na persuasão criando afeto positivo, assim como as pessoas de bom humor têm menor probabilidade de discordar de uma mensagem persuasiva e confiam mais nas pistas, logo, o humor aumenta a eficácia da mensagem (Kuiper et al., 1995; Lyttle, 2001).

O humor mostra-se ainda eficiente reduzindo a ansiedade e melhorando a criatividade, quando usado com a ajuda de pensamento divergente, facilitando a interação dos intervenientes, tendo ainda um efeito contagioso nos grupos, aumentando a sua coesão (Ziv, 1976).

Num artigo citado por Ziv (1983), escrito à mais de um século, Penjon (1893) afirmou que o riso é uma expressão de liberdade – liberdade das leis estritas do pensamento racional e da liberdade de brincar com novas ideias.

1.3.2. Dimensões do humor

Com o intuito de avaliar as dimensões do humor, Martin (2003) validou o *Styles Humor Questionnaire* (HSQ), que avalia quatro dimensões que estão relacionadas com a utilização do humor no dia a dia e que são conducentes ao bem-estar psicossocial. O que distingue o HSQ dos restantes, é o facto de diferenciar e incluir medições no uso tanto negativo, como positivo do humor, e além do foco nos quatro estilos de humor, avaliar se o humor é benigno ou depreciativo e se é usado para benefício próprio ou na relação com terceiros (Martin & Ford, 2018).

O modelo das funções do humor, apresenta dois pares de dimensões, onde duas estão conotadas com o uso relativamente benigno do humor (auto-aperfeiçoador) e (afiliação) que se traduz na melhoria da relação com os outros. O outro par de dimensões é menos aprazível, e usa o humor para produzir melhoria à custa de outros (agressivo), e na quarta dimensão, (auto-destrutivo) que usa o humor para melhorar as relações em detrimento do seu eu (Martin et al, 2003). Assim sendo, procede-se à caracterização do modelo das funções do humor.

Humor afiliativo: esta dimensão caracteriza indivíduos que essencialmente dizem coisas engraçadas, como por exemplo contar piadas, criar brincadeiras espirituosas e espontâneas com o intuito de facilitar o relacionamento e a diversão. Os indivíduos que apresentam este comportamento são apreciados pelos outros e são percebidos como não ameaçadores (Vaillant, 1977). Este comportamento traduz-se na diminuição de tensões e facilidade das relações interpessoais (Lyttle, 2001). No entanto, para colocar os seus interlocutores à vontade, certos indivíduos usam um humor auto depreciativo, e assim mantêm o bom senso com piadas engraçadas de si mesmos, para manter a autoaceitação e diminuir algo que de outra forma poderia ser demasiado sério (Vaillant, 1977). Esta dimensão de humor está relacionada com aspetos internos como a alegria, autoestima, mas também com a extroversão e a intimidade, para assim produzir emoções de satisfação do relacionamento e humor positivo (Martin et al, 2003). O humor afiliativo é como um lubrificante facilitador de relacionamentos, que cria um ambiente positivo, que nas

organizações é de extrema importância para manter os colaboradores juntos (Romero & Cruthirds, 2006).

Humor auto-aperfeiçoador: esta dimensão realça o bom-humor sobre o quotidiano para aliviar o stress e auxiliar na manutenção do humor positivo, e para esquecer as adversidades da vida. Este conceito está ligado ao humor positivo, mas com uma perspetiva posicional do individuo perante o outro, utilizado para regular as emoções das relações interpessoais como mecanismo de defesa (Lefcourt et al., 1995). Este humor está negativamente relacionado com o neuroticíssimo e positivamente relacionado com a autoestima, assim como com emoções favoráveis. Quando este humor é utilizado nas organizações o colaborador tem como intenção a melhoria da sua imagem no grupo e na organização. Posto isto, este estilo de humor está mais centrado no indivíduo do que o humor afiliativo (Martin et al, 2003).

Humor agressivo está relacionado com a utilização do sarcasmo, provocação, ridicularização. Este tipo de humor usa diversas formas de manipulação, através de ameaças implícitas e ridículas (Janes & Olson, 2000). Geralmente, está relacionado com o humor expresso sem ter em consideração o impacto no outro, e muitas das vezes revela uma postura de superioridade, para se sentir melhor às custas de outros indivíduos, utilizando o sexismo ou o humor racista sem, contudo, sequer avaliar as piadas engraçadas que podem ferir e afastar os outros. Esta função está negativamente relacionada com a amabilidade e com a consciencioso e positivamente relacionado com o neuroticismo, em particular a hostilidade, a raiva e a agressão (Martin et al, 2003). Um certo humor agressivo ligeiro pode ter uma função positiva em equipas coesas e gerar comportamentos conformes, aquando da observação de pessoas a serem ridicularizadas (Janes & Olson, 2000). Esta dimensão do humor pode ainda ser usado por grupos para ridicularizar uma ameaça externa, e assim construir uma sensação de triunfo e superioridade em relação a um concorrente (Romero & Cruthirds, 2006). Verifica-se ainda uma relação positiva quando utilizado como sátira ou provocação, uma vez que pode comunicar uma mensagem de repressão, com um tom humorístico positivo (Meyer, 1997).

Humor auto-destrutivo: esta dimensão envolve o humor-depreciativo, uma vez que esta dimensão é uma forma de divertir os outros destruindo a sua imagem, e fazendo de ‘bobo da corte’, para desta forma ganhar a aprovação dos outros. Esta dimensão do humor

está presente nas tentativas de evitar, lidar construtivamente com problemas, serve ainda para adquirir um comportamento bem-humorado como meio de proteção a sentimentos negativos. É, no fundo, uma forma de negação defensiva. Os colaboradores que usam esta dimensão com elevado desempenho são espirituosos e divertidos, são como que ‘palhaços com classe’. Existe ainda evidências de carências emocionais, evasão e baixa autoestima ligada ao uso deste humor (Martin et al, 2003). Os colaboradores que utilizam esta dimensão do humor, desejam muitas vezes reduzir o seu status, para assim se tornarem mais acessíveis (Romero & Cruthirds, 2006).

1.3.3. Relações entre as dimensões do humor

Apesar destas quatro dimensões do humor serem independentes umas das outras, pode haver correlações positivas entre elas (Martin et al, 2003). O humor afiliativo na transmissão de confiança ao grupo e o humor aperfeiçoamento contribuem para a melhoria da percepção dos membros do grupo, criando um sentimento emocional positivo, de conexão e coesão do grupo (Romero & Cruthirds, 2006). Assim, a coesão do grupo pode ser reforçada positivamente, reduzindo as ameaças, ou seja, os membros do grupo podem criar sentimentos positivos entre si, criando laços e reduzindo a possibilidade de intrusão de ameaças externas (Francis, 1994).

1.4. Conclusão

Este capítulo aborda uma revisão dos temas que estão envolvidos no trabalho proposto como a criatividade, os mecanismos de controlo e o humor. Na descrição da criatividade foi abordada a sua evolução, assim como a descrição da teoria componencial e consequente contextualização organizacional. De seguida, foi apresentado a caracterização do conceito dos mecanismos de controlo. No caso do conceito do humor faz-se uma abordagem. A especificar melhor em função da reescrita da seção sobre o humor.

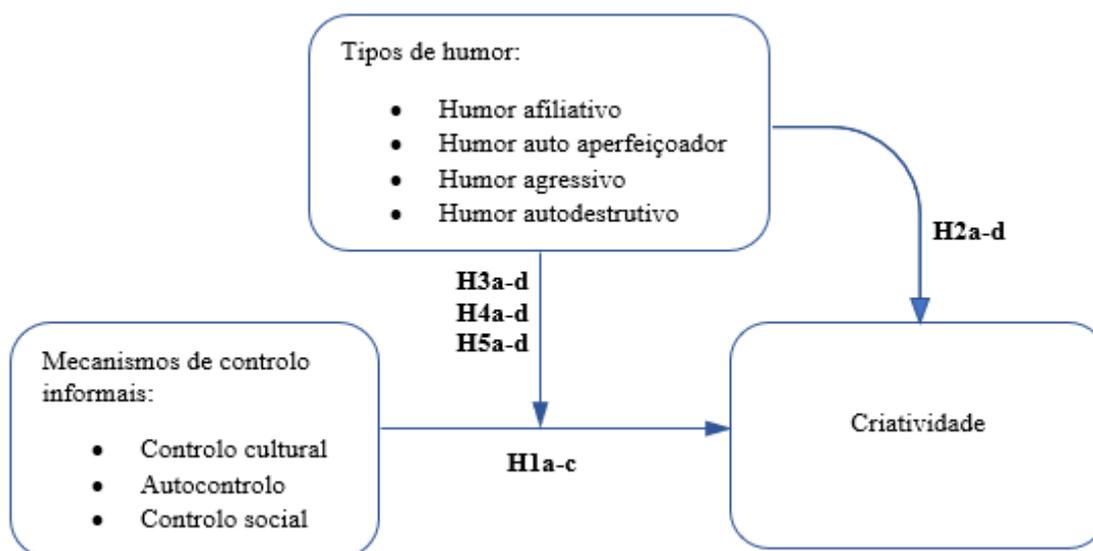
2. QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo procede-se à apresentação do modelo de investigação e das respetivas hipóteses de investigação. Será ainda caracterizada a amostra, assim como uma descrição da elaboração do questionário e a respetiva validação das escalas.

2.1. Modelo da investigação

Este modelo apresenta três conjuntos de hipóteses de investigação. O primeiro conjunto apresentado por (H1a-c) é composto por três hipóteses que tratam a relação direta dos três mecanismos de controlo informais com a criatividade. O segundo conjunto apresentado por (H2a-d), diz respeito à relação direta dos quatro tipos de humor com a criatividade. Por fim, o conjunto (H3a-d, H4a-d e H5a-d) testa ao efeito moderador dos quatro tipos de humor na relação de cada um dos mecanismos de controlo informais com a criatividade.

Figura 3 – Modelo dos mecanismos do controlo informais e do efeito moderador do humor na criatividade



Fonte: elaboração própria

2.2. Formulação das hipóteses

O conjunto das hipóteses que de seguida serão apresentadas, visam determinar de que forma a relação dos mecanismos de controlo informais com a criatividade, são moderados pelo estilo de humor dos empregados. As situações em que o colaborador estabelece as suas próprias metas, as controla e ajusta o seu comportamento à necessidade, referem-se ao autocontrolo (Jaworski, 1988). Desta forma, os colaboradores assumem a responsabilidade pelo trabalho realizado (Jaworski & MacInnis, 1989), e mantêm-se mais motivados e focados nos aspetos heurísticos da tarefa (Woodman et al., 1993), com uma maior orientação para a aprendizagem e tendem a envolver-se na sua transformação e a desenvolver pensamento crítico (Bell & Kozlowski, 2002) e assim contribuir para a exploração de novas ideias (Amabile et al., 1986). Esta afirmação sugere que o autocontrolo é um precursor da orientação para a aprendizagem, motivação dos colaboradores, interesses e entusiasmo no trabalho, assim como do pensamento criativo (Rodrigues et al., 2015). A aprendizagem é de extrema importância para a criatividade e afeta-a positivamente (Agnihotri et al., 2014). Por exemplo, quando o comercial deteta uma estratégia mal concebida na prestação de serviço, este desenvolve uma abordagem criativa, e implementa uma tarefa adequada ao cliente (Agarwal, 1996). Estes argumentos sugerem o efeito positivo do autocontrolo na criatividade.

Já o controlo social envolve uma coesão, cooperação e partilha de informação entre os pares (Piercy et al., 2004), o que traduz uma predisposição para a receptividade a novas ideias, que é positiva para a criatividade (Rijsdijk & Ende, 2011). Isto sugere, que o controlo social está ligado a sentimentos positivos, que são importantes para a criatividade, pela aprendizagem informal e interação com os outros, pelo encorajamento dos colegas, pelo fornecimento de informações, feedback, exposição a novas ideias e estimulação cognitiva, (Madjar, 2005).

O controlo cultural centra-se na transmissão aos empregados dos valores organizacionais, através da acumulação das normas, rituais e histórias organizacionais, institucionalizando e orientando-os (Jaworski, 1988). Desta forma, este controlo pode assim incentivar o colaborador a procurar nova informação e estratégias para resolver problemas existentes (Harris & Ogbonna, 2011). O controlo cultural pode ainda criar uma sensação de bem-estar entre os membros, e direcioná-los no sentido das metas organizacionais (Aulakh

& Gencturk, 2000). Por último, ao adotar um comportamento de identificação com a organização, o colaborador liberta a sua mente de preocupações estranhas, podendo assim, centrar-se na execução da tarefa de forma a resolver os problemas e ideias, e desta forma contribuir com pensamentos criativos (Oldham & Cummings, 1996). Por isso propõe-se:

H1a: Existe uma relação positiva entre o controlo cultural e a criatividade.

H1b: Existe uma relação positiva entre o autocontrolo e a criatividade.

H1c: Existe uma relação positiva entre o controlo social e a criatividade.

Como referem alguns autores, a literatura tem mostrado evidências de que o humor está ligado ao pensamento criativo (Murdock & Ganim, 1993; Romero & Cruthirds, 2006). O humor positivo (afiliativo e auto-aperfeiçoador) promove a abertura a novas ideias, reduz a crítica ao erro e ás novas ideias (Morreall, 1991). A falta de críticas leva a um ambiente mais seguro, que pode traduzir-se numa maior liberdade para o pensamento criativo. O humor tem ainda um efeito positivo na resolução de problemas. O humor agressivo pode ter funções positivas, tais como quando o grupo está perante este tipo de humor, adota comportamentos conforme, que são construtivos para a equipa (Janes & Olson, 2000). Quando o humor agressivo é comunicado com uma mensagem de repressão contundente, o tom humorístico é positivo e lúdico (Meyer, 1997). O humor auto-destrutivo leva ao aumento da criatividade devido ao clima divertido (Ziv, 1983), e ao fazer piadas sobre situações stressantes, desenvolve um senso de domínio e controlo sobre si (Henman, 2001), assim como, pode facilitar a identificação do orador com o público, e ajuda a reduzir o seu nível de status para se tornar mais acessível (Romero & Cruthirds, 2006). Assim sendo, a revisão aponta para que dos quatro tipos de humor, afiliativo, auto-aperfeiçoador, agressivo e auto-destrutivo possam ter uma relação positiva com a criatividade. Neste sentido são propostas as seguintes hipóteses:

H2a: Existe uma relação positiva entre o humor afiliativo e a criatividade.

H2b: Existe uma relação positiva entre o humor auto-aperfeiçoador e a criatividade.

H2c: Existe uma relação positiva entre o humor agressivo e a criatividade.

H2d: Existe uma relação positiva entre o humor auto-destrutivo e a criatividade.

Como já foi revisto, a criatividade é a habilidade que o colaborador tem para produzir ideias novas e com potencial construtivo para o bem da organização (Shalley et al., 2000), aumentando a capacidade da organização para lidar com adversidades (Zhang, 2010). O ambiente organizacional menos stressante em resultado dos três mecanismos de controlo acima apresentados é importante para promover a competitividade (Schaubroeck et al., 1989), e a criatividade, como justificado acima. Colaboradores mais relaxados serão mais positivos, assim como os seus resultados (Avey et al., 2010). Um dos fatores positivos que influencia o colaborador para a criatividade é o uso de humor (Fredrickson, 2013). Assim, tendo em conta as hipóteses acima descritas, será de esperar que o nível de criatividade seja reforçado quando os três controlos são percecionados por empregados com os dois estilos de humor positivos, já que estes, beneficiam da aprendizagem informal, proveniente da interação social e do encorajamento dos seus pares (Madjar, 2005), e estão positivamente relacionados à autoestima, ao bem-estar, à satisfação do relacionamento e abertura à experiência (Martin et al, 2003). Paralelamente o efeito positivo dos mecanismos de controlo considerados na criatividade, será acentuado para os dois estilos de humor negativos, estão ligados ao pensamento criativo (Humke & Schaefer, 1996; Murdock & Ganim, 1993), e onde o humor agressivo pode promover uma diminuição na crítica aos erros ou novas ideias (Morreall, 1991), assim como o humor auto-destrutivo leva ao aumento da criatividade devido ao clima divertido (Ziv, 1983), e ao fazer piadas sobre situações stressantes, desenvolve um senso de domínio e controlo sobre si (Henman, 2001), e ajuda a reduzir o seu nível de status para se tornar mais acessível (Romero & Cruthirds, 2006) e desta forma as suas ideias serem melhor aceites.

As hipóteses que se propõem, são colocadas com a intenção de compreender o efeito moderador do humor na relação dos mecanismos de controlo informais com a criatividade.

H3: Os tipos de humor (a) afiliativo e (b) auto-aperfeiçoador, acentuam a relação positiva entre o controlo cultural e a criatividade, assim como o humor (c) agressivo e (d) auto-destrutivo a relação positiva entre o controlo cultural e a criatividade.

H4: Os tipos de humor (a) afiliativo e (b) auto-aperfeiçoador, acentuam a relação positiva entre o autocontrolo e a criatividade, assim como o humor (c) agressivo e (d) auto-destrutivo acentua a relação positiva entre o autocontrolo e a criatividade.

H5: Os tipos de humor (a) afiliativo e (b) auto-aperfeiçoador, acentuam a relação positiva entre o controlo social e a criatividade, assim como o humor (c) agressivo e (d) auto-destrutivo acentua a relação positiva entre o controlo social e a criatividade.

2.3. Metodologia da investigação

2.3.1. Caracterização da amostra

No intuito de obter os dados necessários para poder testar as hipóteses de investigação, optou-se por recolher questionários numa empresa pertencente ao sector comercial de venda de serviços. A amostra utilizada para o estudo é composta por 94 participantes, distribuídos a nível nacional e divididos pelas áreas 1 – Norte com 29,8%, 2 – Centro com 58,5%, 3 – Grande Lisboa 9,6% e 4 – Sul com 2,1%. Quanto ao sexo, a maior prevalência está no sexo masculino com 71,3% dos indivíduos e o sexo feminino com 28,7%. No caso da idade dos participantes, ela está distribuída entre os 18 e 65 anos, com uma média de 28,11 anos e um desvio padrão de 9,824.

Ainda relativamente à amostra, há a realçar que a média de antiguidade dos colaboradores se situa nos 14,98anos e com um desvio padrão de 26,082, e que mais de metade da amostra possui o 12º ano de escolaridade e que este varia entre o 9º ano e o grau de mestre.

2.3.2. Elaboração do questionário

O contacto e apresentação da proposta de estudo apresenta-se no anexo A, onde se podem constatar as preocupações com o anonimato e confidencialidade dos dados. O questionário apresentado aos comerciais, foi respondido por estes, nas diferentes áreas geográficas distribuídas por todo o território continental.

A construção do questionário, exposto no anexo B, teve como base, as escalas existentes na literatura nomeadamente para medição dos mecanismos de controlo, dos quatro tipos de humor e da criatividade. O facto de estas variáveis não poderem ser observadas diretamente, faz com que tenham de ser investigadas através de um conjunto de variáveis que o possam ser (Pestana & Gameiro, 2008). A escala utilizada para medir as variáveis foi uma escala de *Likert* de 5 pontos que reflete o grau de concordância das afirmações, onde 1 -

discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente.

Criatividade

A criatividade é a variável dependente do estudo, e para a medir foi utilizada uma escala de 9 itens, adaptada dos estudos de Wang & Netemeyer (2004) e Lages & Piercy (2012), que continha as seguintes questões:

- Com frequência sou criativo(a) ao lidar com os clientes.
- Desempenho as minhas tarefas de venda ao cliente de forma criativa.
- Apresento ideias novas e úteis para satisfazer as necessidades dos clientes.
- Desenvolvo soluções originais e práticas quando os clientes me apresentam problemas novos.
- Tenho ideias e formas novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.
- Com frequência sugiro ideias novas e úteis sobre como vender aos clientes.
- Faço sugestões construtivas para melhorar o serviço prestado aos clientes.
- Discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos clientes.
- Sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho.

Humor

Para medir o humor, foram utilizadas as escalas do estudo de Martin et al. (2003), que apresenta quatro tipos de humor, que são as variáveis moderadoras do estudo, compostas por escalas com 8 itens cada, e apresentados da seguinte forma:

Humor afiliativo

- É frequente eu rir ou contar piadas quando estou com outras pessoas.
- É fácil para mim fazer rir as outras pessoas – eu sou uma pessoa com humor natural.
- É frequente fazer as outras pessoas rirem contando coisas divertidas que me aconteceram.
- Rio-me e gracejo imenso com os meus amigos mais próximos.
- Eu gosto de contar anedotas e de divertir as outras pessoas.
- Eu gosto de fazer rir as outras pessoas.
- É frequente gracejar com os meus amigos.

- É frequente pensar em coisas divertidas para dizer quando estou com outras pessoas.

Humor auto-destrutivo

- Eu deixo as pessoas rirem de mim ou divertirem-se às minhas custas mais do que deveria.
- Rebaixo-me, com frequência, se isso fizer rir a minha família ou amigos.
- Eu costumo fazer com que as pessoas gostem de mim e me aceitem, dizendo algo engraçado sobre as minhas próprias fraquezas, erros ou falhas.
- Por vezes, digo coisa engraçadas que me rebaixam.
- Eu costumo exagerar na forma como me rebaixo quando faço piadas ou tento ser engraçado(a).
- Quando estou com amigos e família, pareço ser o principal alvo das piadas e brincadeiras.
- Se estou com problemas ou me sinto infeliz, tento encobri-lo brincando e dizendo piadas, de modo que até mesmo os meus amigos mais próximos não se apercebem de como me sinto.
- Deixar que os outros riam de mim é a minha forma de fazer com que os meus amigos e família fiquem bem-dispostos.

Humor agressivo

- Tendo a gozar com as pessoas quando elas cometem um erro.
- As pessoas, geralmente, ficam ofendidas ou magoadas como meu sentido de humor.
- Geralmente, não fico muito preocupado(a) com a reação das pessoas, quando conto piadas ou digo coisas engraçadas.
- Gosto quando as pessoas usam o humor para criticar ou deitar alguém abaixo.
- Por vezes, digo coisas engraçadas, mas que não são apropriadas para a situação.
- Se os meus amigos estiverem a gozar com alguém tendo a fazer o mesmo.
- Quando não gosto de alguma pessoa, costumo usar o humor para rebaixá-la.
- Quando algo me parece muito divertido, não consigo deixar de brincar com isso mesmo que alguém fique ofendido.

Humor auto-aperfeiçoador

- Quando me sinto deprimido, consigo usualmente animar-me através do humor.
- Mesmo quando estou sozinho(a), com frequência divirto-me com os absurdos da vida.
- Se me sinto chateado ou triste, tento pensar em algo divertido sobre a situação para me sentir melhor.
- A forma divertida/humorística com que encaro a vida, impede-me de ficar excessivamente chateado ou deprimido com a situações.
- Se estou sozinho(a) e me sinto infeliz, faço um esforço para pensar em algo divertido para me animar.
- Mantenho o meu sentido de humor, mesmo quando me sinto triste ou chateado(a).
- Sei por experiência própria que pensar em coisas divertidas é uma forma muito eficaz de lidar com os problemas.
- Não necessito de estar com outras pessoas para me sentir bem-disposto(a) – com frequência encontro coisas que me fazem rir, mesmo quando estou sozinho(a).

Mecanismos de controlo informais

Os mecanismos de controlo são as variáveis independentes predictoras do estudo, as escalas usadas são adaptadas do estudo de Jaworski et. al. (1993), para o controlo cultural e Jaworski & Macnish (1989), para o autocontrolo e controlo profissional. Estas escalas são constituídas pelos seguintes itens de questões:

Controlo cultural

- O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte da empresa.
- O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a terem orgulho no seu trabalho.

Autocontrolo

- Eu sinto que sou eu que devo receber os créditos ou as responsabilidades pelos resultados do meu trabalho.
- O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim.
- Muitas das satisfações na minha vida vêm do meu trabalho.

Controlo social

- Nesta equipa, encoraja-se a cooperação entre colegas.

- A maior parte dos colaboradores na minha equipa estão familiarizados com o desempenho dos outros.
- Nesta equipa, há um ambiente em que os colaboradores respeitam o trabalho uns dos outros.
- Nesta equipa, encoraja-se os colaboradores a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho.
- A maior parte dos colaboradores da minha equipa consegue fazer uma avaliação correta do trabalho dos outros.

Por último, foram também utilizadas variáveis demográficas, que caracterizam a amostra, tais como:

- Sexo.
- Idade.
- Nível de escolaridade mais elevado que completou.
- Há quantos anos trabalha nesta empresa?
- Zona geográfica na qual exerce a sua atividade: (1) Norte, (2) Centro, (3) Sul.

A recolha dos dados decorreu durante os meses de outubro e dezembro de 2019. Os questionários preenchidos individualmente em papel, por cada colaborador, foram posteriormente inseridos manualmente no programa IBM SPSS Statistics. Os dados raramente omissos foram substituídos pela sua média.

2.3.3. Validação das escalas

Recorreu-se à análise fatorial para aferir se as escalas utilizadas são unidimensionais, conforme o esperado, mas previamente foram analisadas as correlações entre os vários itens de cada escala; finalmente avaliou-se a consistência interna de cada uma das escalas (Pestana & Gageiro, 2008).

Para verificar a qualidade das correlações entre os diversos itens das escalas, utilizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett. O KMO devolve um valor entre 0 e 1, onde os valores próximos de 0 revelam correlações entre os itens que são fracas, e os valores próximos de 1 revelam correlações fortes (Pestana & Gageiro, 2008). Já o teste de Bartlett verifica na hipótese nula se a matriz de correlações é uma matriz identidade. Por último, para verificar a consistência interna de cada escala, analisou-se o alfa

de Cronbach, que de uma forma intuitiva nos diz que a consistência interna é tanto melhor, quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística (Pestana & Gageiro, 2008).

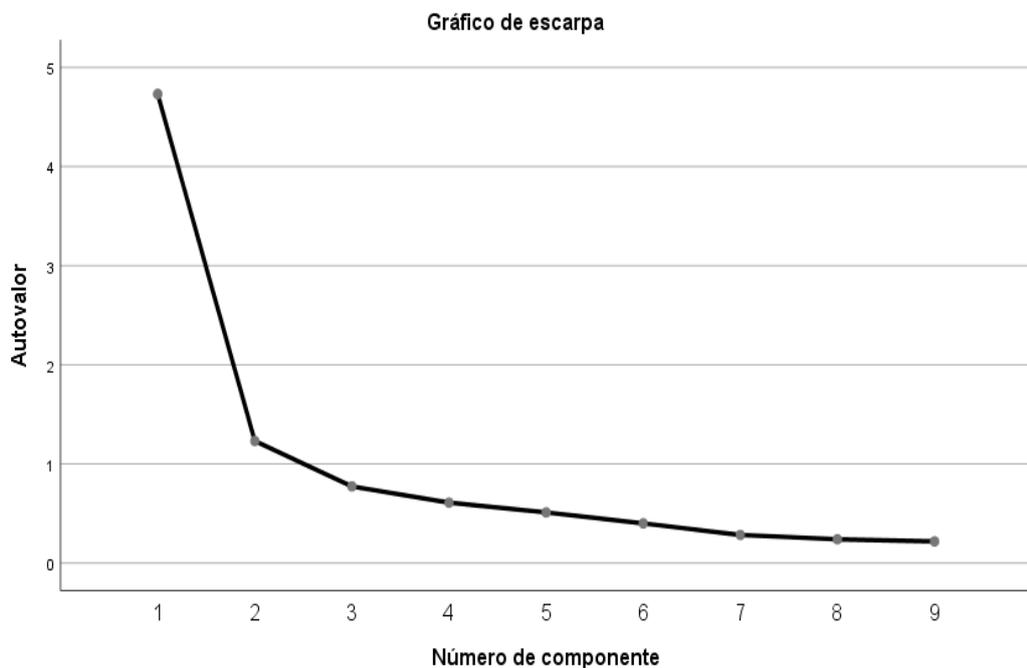
Criatividade

A escala para avaliar a criatividade foi adaptada do trabalho desenvolvido por Wang e Netemeyer (2004) e Lages e Piercy (2012), sendo que apresenta nove itens de afirmações.

A análise à correlação dos itens revela-se forte com o KMO de .845, e o teste de esfericidade de *Bartlett* de ($X^2_{36} = 426.579$, $p < .001$), que revela que a matriz de correlações se distingue da matriz identidade, sendo que as correlações entre os itens são boas. Posto isto, conclui-se que se pode avançar com a análise fatorial exploratória.

A análise fatorial realizada com o método *eigenvalue acima de 1*, revela duas dimensões, onde a primeira dimensão extrai uma variância de 52,57%, e com o valor próprio de 4.732, a segunda dimensão extrai uma variância de 13,68%, e com o valor próprio de 1.232; após análise do *scree plot*, que consta na figura 4, verificou-se que é possível extrair um fator apenas, uma vez que o mesmo aponta para a unidimensionalidade da escala.

Figura 4– *Scree plot* da variável criatividade



Assim, estimou-se novamente a análise fatorial, forçando a extração de apenas um fator. Com se pode constatar na tabela 1, todos os itens apresentam um peso superior a .4, o

que revela que todos os itens são aceites para a integração do construto (Pestana & Gageiro, 2008). O valor do alfa de Cronbach é de .883 o que revela uma muito boa consistência interna.

Tabela 1– Saturações fatoriais (S) dos itens da criatividade

Itens	S
Com frequência sou criativo(a) ao lidar com os clientes.	.646
Desempenho as minhas tarefas de venda ao cliente de forma criativa.	.669
Apresento ideias novas e úteis para satisfazer as necessidades dos clientes.	.587
Desenvolvo soluções originais e práticas quando os clientes me apresentam problemas novos.	.662
Tenho ideias e formas novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.	.691
Com frequência sugiro ideias novas e úteis sobre como vender aos clientes.	.668
Faço sugestões construtivas para melhorar o serviço prestado aos clientes.	.713
Discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos clientes.	.478
Sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho.	.608
Variância total explicada	52,57%

Humor

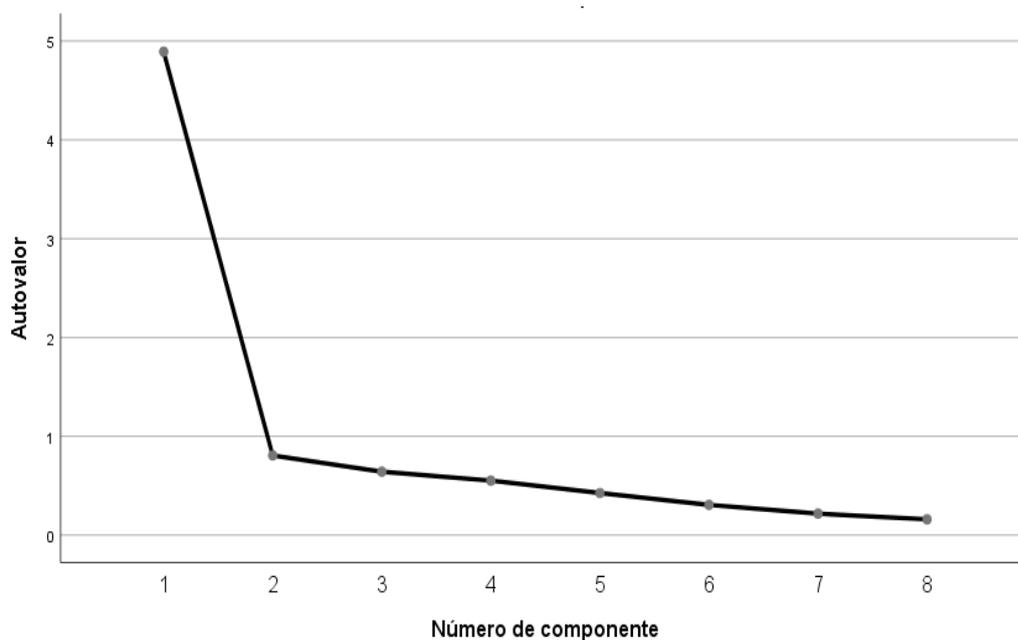
A escala utilizada para medir os quatro tipos de Humor foi desenvolvida por Martin, et al. (2003), tendo cada subescala 8 itens, a sua adaptação resultou em bons resultados psicométricos.

Humor afiliativo

Para verificar a magnitude das correlações, analisou-se o KMO, onde se obteve o resultado de .842 o que confere que o nível de correlações é bom. O teste de esfericidade de *Bartlett*, demonstra ser significativo e traduz que a matriz de correlações não é uma matriz identidade ($X^2_{28} = 453.439$, $p < .001$), assim sendo estamos em condições de continuar com a análise fatorial exploratória.

Para a análise fatorial exploratória usou-se o método de extração *eigenvalue acima de 1*, e que nos revelou a extração de um fator apenas, o que pode ser confirmado pelo *scree plot* que consta na figura 5. O fator obtido explica 61,15% da variância com o valor próprio de 4.892. Pode concluir-se que, com base no exposto, a escala que mede o construto do humor afiliativo é unidimensional, ou seja todos os itens convergem numa única direção.

Figura 5 – *Scree plot* da variável Humor afiliativo



Como se pode constatar na tabela 2, os resultados apresentam boas saturações fatoriais uma vez que são superiores a 0.4, o que significa que, todos os itens contribuem para a avaliação do construto em causa. O alfa de Cronbach apresenta o valor de .907, o que revela uma excelente consistência interna.

Tabela 2– Saturações fatoriais (S) dos itens do humor afiliativo

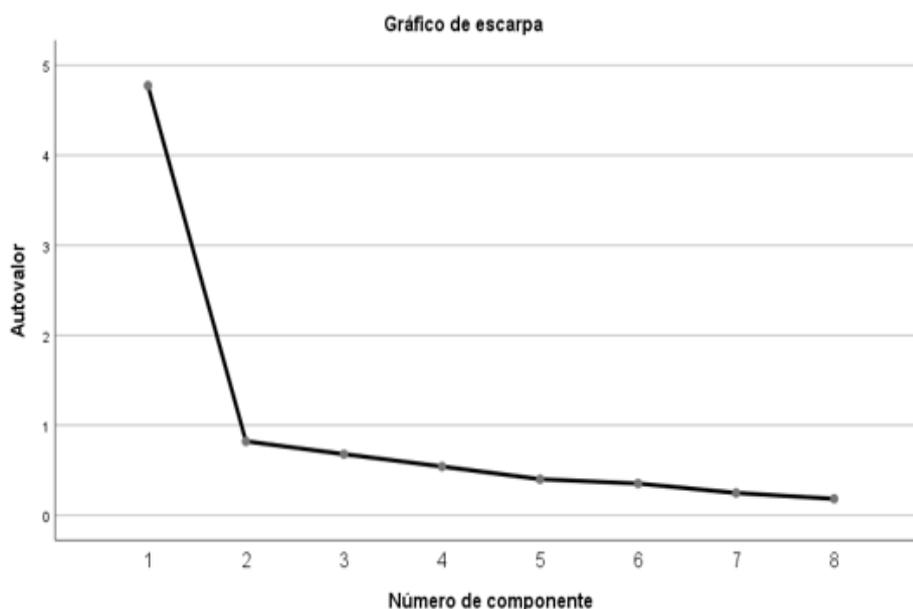
Itens	S
É frequente eu rir ou contar piadas quando estou com outras pessoas.	.702
É fácil para mim fazer rir as outras pessoas – eu sou uma pessoa com humor natural.	.744
É frequente fazer as outras pessoas rirem contando coisas divertidas que me aconteceram.	.783
Rio-me e gracejo imenso com os meus amigos mais próximos.	.683
Eu gosto de contar anedotas e de divertir as outras pessoas.	.694
Eu gosto de fazer rir as outras pessoas.	.738
É frequente gracejar com os meus amigos.	.687
É frequente pensar em coisas divertidas para dizer quando estou com outras pessoas.	.608
Variância total explicada	61,15%

Humor auto-aperfeiçoador

A análise à correlação dos itens revela-se forte com o KMO de .887, e o teste de esfericidade de *Bartlett* ($X^2 28 = 419,210$ $p < .001$) é significativo o que revela que a matriz de correlações se distingue da matriz identidade, sendo que as correlações entre os itens são boas. Posto isto, conclui-se que se pode avançar para a análise fatorial exploratória.

Para a análise fatorial exploratória usou-se o método de extração *eigenvalue* acima de 1, e que nos revelou a extração de um fator apenas, o que pode ser confirmado pelo *scree plot* que consta na figura 6, sendo que o fator obtido explica 59,67% da variância com o valor próprio de 4.774. Pode concluir-se que, com base no exposto, a escala que mede o construto do humor auto-aperfeiçoador é unidimensional, ou seja todos os itens convergem numa única direção.

Figura 6– *Scree plot* da variável Humor auto-aperfeiçoador



Como se pode constatar na tabela 3, os itens apresentam boas saturações fatoriais, uma vez que são superiores a .4. O alfa de Cronbach apresenta o valor de .901, o que revela uma excelente consistência interna.

Tabela 3 - Saturações fatoriais (S) dos itens do humor auto-aperfeiçoador

Itens	S
Quando me sinto deprimido, consigo usualmente animar-me através do humor.	.610
Mesmo quando estou sozinho(a), com frequência divirto-me com os absurdos da vida.	.630
Se me sinto chateado ou triste, tento pensar em algo divertido sobre a situação para me sentir melhor.	.781
A forma divertida/humorística com que encaro a vida, impede-me de ficar excessivamente chateado ou deprimido com a situações.	.809
Se estou sozinho(a) e me sinto infeliz, faço um esforço para pensar em algo divertido para me animar.	.769

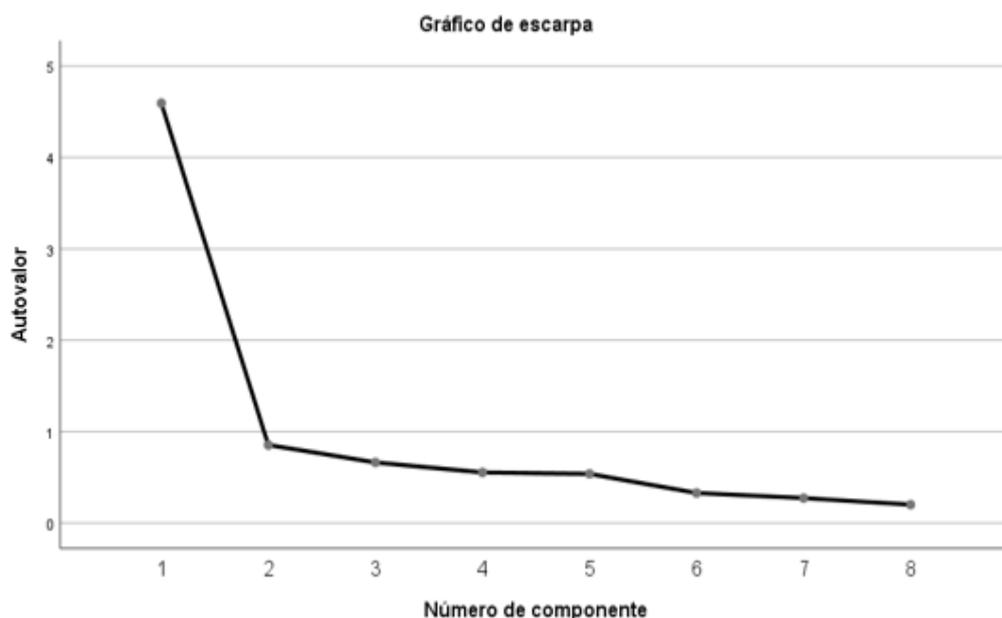
Mantenho o meu sentido de humor, mesmo quando me sinto triste ou chateado(a).	.681
Sei por experiência própria que pensar em coisas divertidas é uma forma muito eficaz de lidar com os problemas.	.879
Não necessito de estar com outras pessoas para me sentir bem-disposto(a) – com frequência encontro coisas que me fazem rir, mesmo quando estou sozinho(a).	.562
Variância total explicada	59,67%

Humor agressivo

A análise à correlação dos itens revela-se forte com o KMO de .868, e o teste de esfericidade de *Bartlett* de ($X^2 28 = 383,035$ $p < .001$), que revela ser significativo e que a matriz de correlações se distingue da matriz identidade, pelo que as correlações entre os itens são consideráveis. Posto isto, conclui-se que se pode prosseguir com a análise fatorial exploratória.

Para a análise fatorial exploratória usou-se o método de extração *eigenvalue acima de 1*, e que nos revelou a extração de um fator apenas, o que pode ser confirmado pelo *scree plot* que consta na figura 7, sendo que o fator obtido explica 57,40% da variância com o valor próprio de 4.593. Pode concluir-se que, com base no exposto, a escala que mede o construto do humor agressivo é unidimensional, ou seja todos os itens convergem numa única direção.

Figura 7– Scree plot da variável Humor agressivo



Como se pode constatar na tabela 4, os itens apresentam boas saturações fatoriais, uma vez que são superiores a .4. O alfa de Cronbach apresenta o valor de .888, o que revela uma excelente consistência interna.

Tabela 4 - Saturações fatoriais (S) dos itens do humor agressivo

Itens	S
Tendo a gozar com as pessoas quando elas cometem um erro.	.665
As pessoas, geralmente, ficam ofendidas ou magoadas como meu sentido de humor.	.630
Geralmente, não fico muito preocupado(a) com a reação das pessoas, quando conto piadas ou digo coisas engraçadas.	.482
Gosto quando as pessoas usam o humor para criticar ou deitar alguém abaixo.	.710
Por vezes, digo coisas engraçadas, mas que não são apropriadas para a situação.	.651
Se os meus amigos estiverem a gozar com alguém tendo a fazer o mesmo.	.701

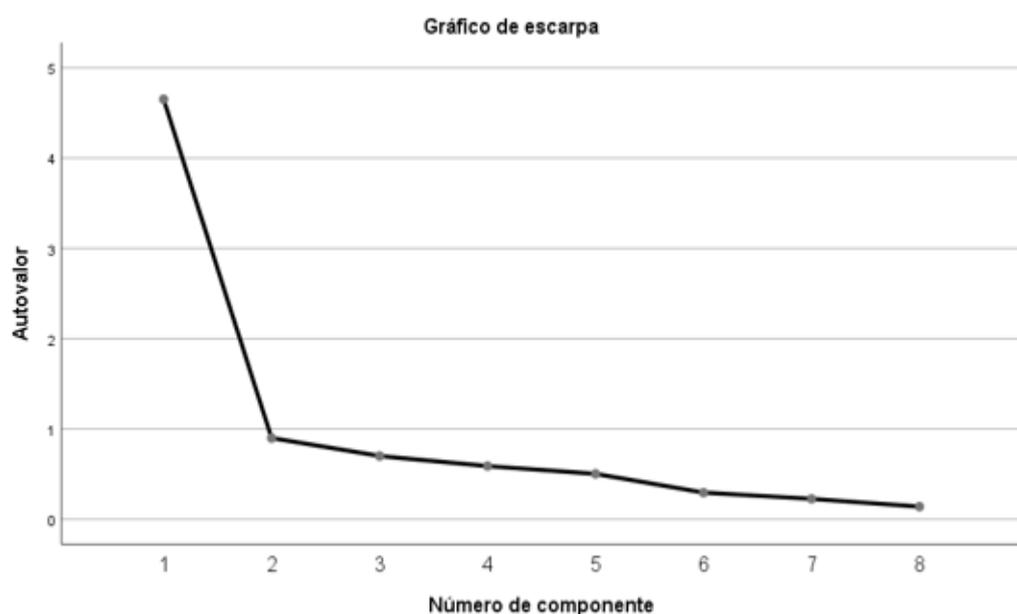
Quando não gosto de alguma pessoa, costumo usar o humor para rebaixá-la.	.804
Quando algo me parece muito divertido, não consigo deixar de brincar com isso mesmo que alguém fique ofendido.	.691
Variância total explicada	57,4%

Humor auto-destrutivo

A análise à correlação dos itens revela-se forte com o KMO de .857 e o teste de esfericidade de *Bartlett* de ($X^2_{28} = 432,022$ $p < .001$), que revela ser significativo e que a matriz de correlações se distingue da matriz identidade, sendo que as correlações entre os itens são boas. Posto isto, conclui-se que se pode avançar com a análise fatorial exploratória.

Para a análise fatorial exploratória usou-se o método de extração *eigenvalue acima de 1*, e que nos revelou a extração de um fator apenas, o que pode ser confirmado pelo *scree plot* que consta na figura 8. Onde de resto, o fator obtido explica 58,13% da variância com o valor próprio de 4.651. Pode concluir-se que, com base no exposto, a escala que mede o construto do humor auto-destrutivo é unidimensional.

Figura 8– *Scree plot* da variável Humor auto-destrutivo



Como se pode constatar na tabela 5, os itens apresentam boas saturações fatoriais, uma vez que são superiores a .4. O alfa de Cronbach apresenta o valor de .884, o que revela uma excelente consistência interna.

Tabela 5 - Saturações fatoriais (S) dos itens do humor auto-destrutivo

Itens	S
Eu deixo as pessoas rirem de mim ou divertirem-se às minhas custas mais do que deveria.	.534
Rebaixo-me, com frequência, se isso fizer rir a minha família ou amigos.	.788
Eu costumo fazer com que as pessoas gostem de mim e me aceitem, dizendo algo engraçado sobre as minhas próprias fraquezas, erros ou falhas.	.626
Por vezes, digo coisa engraçadas que me rebaixam.	.801
Eu costumo exagerar na forma como me rebaixo quando faço piadas ou tento ser engraçado(a).	.811
Quando estou com amigos e família, pareço ser o principal alvo das piadas e brincadeiras.	.617
Se estou com problemas ou me sinto infeliz, tento encobri-lo brincando e dizendo piadas, de modo que até mesmo os meus amigos mais próximos não se apercebem de como me sinto.	.452
Deixar que os outros riam de mim é a minha forma de fazer com que os meus amigos e família fiquem bem-dispostos.	.703
Variância total explicada	58,13%

Mecanismos de controlo informais

Controlo cultural

A escala para avaliar o controlo cultural foi adaptada do trabalho desenvolvido por Jaworski et. al. (1993), sendo que apresenta dois itens.

A análise à correlação dos itens revela-se forte com o KMO de .920, e o teste de esfericidade de *Bartlett* de $X^2 1 = 118,436$ $p < .001$, que revela ser significativo e que a matriz de correlações se distingue da matriz identidade, sendo que as correlações entre os itens são boas. Posto isto, conclui-se que se pode com a análise fatorial exploratória.

A análise fatorial realizada com o método *eigenvalue acima de 1*, revela uma dimensão de variância com 92,60%, e com o valor próprio de 1.852, após análise do *scree plot*, verificou-se que é possível reter um fator apenas,

Como se pode constatar na tabela 6, os itens apresentam boas saturações fatoriais, uma vez que são superiores a .4. O alfa de Cronbach apresenta o valor de .920, o que revela uma excelente consistência interna.

Tabela 6 - Saturações fatoriais (S) dos itens do controlo cultural

Itens	S
O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte da empresa.	.926
O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a terem orgulho no seu trabalho.	.926
Variância total explicada	92,60%

Autocontrolo

A escala para avaliar o autocontrolo foi adaptada, do trabalho desenvolvido por Jaworski & Macnish (1989), sendo que apresenta três itens.

Na análise à consistência interna do alfa de Cronbach, obteve-se o valor de .554, o que revela uma fiabilidade inaceitável, contudo, ao eliminar-se o item que apresentava menor correlação interna, com o valor de .286, o valor do alfa de Cronbach, passa a ser de .601, que segundo Murphy & Davidsholder (1988) é aceitável.

A análise à correlação feita com os dois itens apenas revela-se forte com o KMO de .500, uma vez que se rejeita a H0 e o teste de esfericidade de *Bartlett* de ($X^2 1 = 19,618$ p < .001), que revela ser significativo e que matriz de correlações se distingue da matriz identidade, sendo que as correlações entre os itens são boas. Com a alteração feita, conclui-se que se pode avançar com a análise fatorial exploratória.

A análise fatorial realizada com o método *eigenvalue acima de 1*, revela uma dimensão de variância com 71,96%, e com o valor próprio de 1.439; após análise do *scree plot*, verificou-se que é possível extrair um fator apenas, uma vez que o mesmo aponta para uma unidimensionalidade da escala.

Como se pode constatar na tabela 7, os itens apresentam boas saturações fatoriais, uma vez que são superiores a .4. A nova extração do alfa de Cronbach apresenta o valor de .601, que como já se referiu, revela uma fiabilidade da consistência interna aceitável, embora baixa.

Tabela 7- Saturações fatoriais (S) dos itens do autocontrolo

Itens	S
O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim.	.330
Muitas das satisfações na minha vida vêm do meu trabalho.	.509
Variância total explicada	71,96%

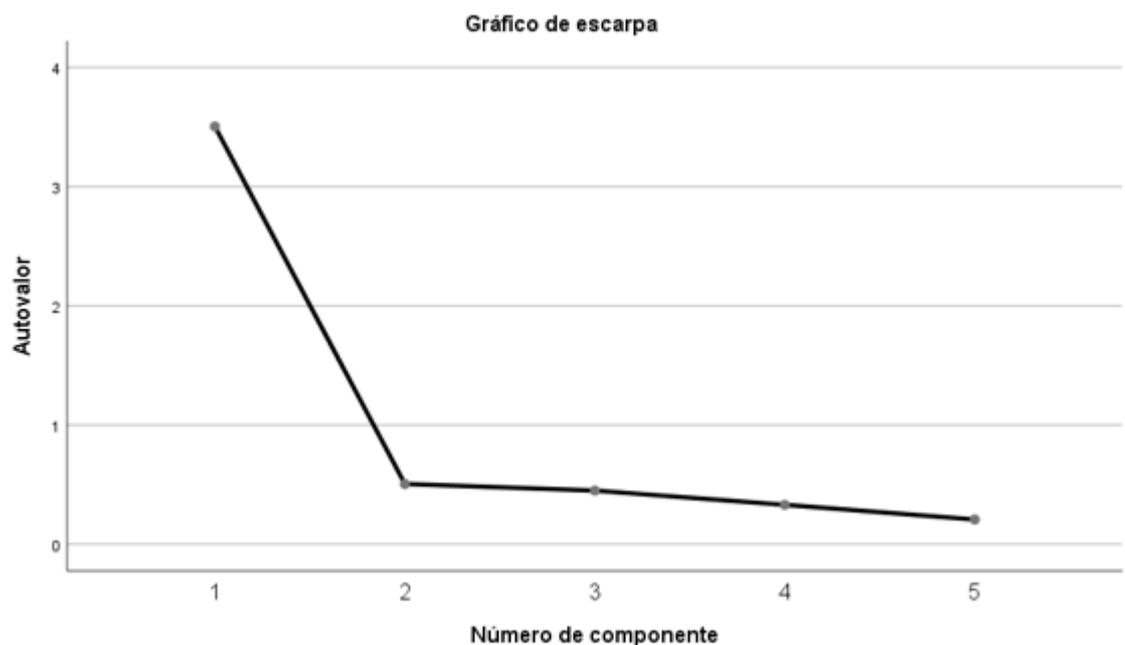
Controlo social

A escala para avaliar o controlo social foi adaptada, do trabalho desenvolvido por Jaworski & Macnish (1989), sendo que apresenta cinco itens.

A análise à correlação dos itens revela-se forte com o KMO de .846, e o teste de esfericidade de *Bartlett* ($X^2 10 = 262,645$ p < .001) a revelar ser significativo e que matriz de correlações se distingue da matriz identidade, sendo que as correlações entre os itens são boas. Posto isto, conclui-se que se pode prosseguir com a análise fatorial exploratória.

Para a análise fatorial exploratória usou-se o método de extração *eigenvalue acima de 1*, e que nos revelou a extração de um fator apenas, o que pode ser confirmado pelo *scree plot* que consta na figura 9. Onde de resto, o fator obtido explica 70,1% da variância com o valor próprio de 3.505. Pode concluir-se que, com base no exposto, a escala que mede o construto do controlo social é unidimensional, ou seja todos os itens convergem numa única direção.

Figura 9 – *Scree plot* da variável do controlo social



Como se pode constatar na tabela 8, os itens apresentam boas saturações fatoriais, uma vez que são superiores a .4. O alfa de Cronbach apresenta o valor de .891, o que revela uma excelente consistência interna.

Tabela 8 - Saturações fatoriais (S) dos itens do controlo social

Itens	S
Nesta equipa, encoraja-se a cooperação entre colegas.	.670
A maior parte dos colaboradores na minha equipa estão familiarizados com o desempenho dos outros.	.758

Nesta equipa, há um ambiente em que os colaboradores respeitam o trabalho uns dos outros.	.761
Nesta equipa, encoraja-se os colaboradores a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho.	.796
A maior parte dos colaboradores da minha equipa consegue fazer uma avaliação correta do trabalho dos outros.	.704
Variância total explicada	70,10%

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é dedicado à análise estatística aos dados, para testar as hipóteses anteriormente apresentadas. Para este efeito, serão apresentadas a análise das correlações entre as variáveis, com base nas quais serão testados os blocos de hipóteses H1 e H2. A hipótese da moderação será testada através de regressões lineares múltiplas, com recurso ao programa PROCESS, para a extração dos valores das regressões e dos gráficos interpretativos, conforme em Hayes (2017).

3.1. Análise das correlações

O processo que se segue testa parte das hipóteses propostas, procedendo-se à análise das correlações entre as diversas variáveis.

Os resultados obtidos através da análise das correlações são apresentados na tabela 9, onde constam os valores das correlações, das médias e dos respetivos desvios padrão das variáveis em estudo.

As correlações efetuadas no sistema SPSS, têm por base o R de Pearson, que varia entre -1 e 1 sendo que, se trata de uma medida de associação linear entre as variáveis quantitativas. A realçar que quando se verifica um valor do coeficiente igual a 1, a correlação é perfeita e positiva, ou seja, quando uma variável aumenta a outra tem o mesmo comportamento, verificando-se o mesmo efeito quando diminui, na mesma proporção (Pestana & Gageiro, 2008).

A Tabela 9 denota elevados valores da média do controlo social 4,244 e do controlo cultural 4,196. No sentido oposto, há a destacar o humor agressivo com 1,993 e o humor auto-destrutivo com 2,084 o que revela que os inquiridos são, em média, colaboradores que não se identificam com estes tipos de humor.

Tabela 9 - Valores da média, desvio padrão e correlação das variáveis de estudo

	MÉDIA	D. P.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Criatividade	3,936	.519	1							
2. Controlo cultural	4,196	.660	.074	1						
3. Autocontrolo	3,822	.692	.485*	.106	1					
4. Controlo social	4,244	.602	.127	.382*	.042	1				
5. Humor afiliativo	3,893	.654	.356*	.224**	.222**	.267**	1			
6. Humor auto aperfeiçoador	3,565	.775	.184†	.089	.128	.137	.416*	1		
7. Humor agressivo	1,993	.747	-.061	-.075	-.085	.034	.066	.174†	1	
8. Humor autodestrutivo	2,084	.773	-.139	-.028	.032	-.088	-.021	.068	.671*	1

** . A correlação é significativa ao nível < .01 (teste bilateral).

* . A correlação é significativa ao nível < .05 (teste bilateral).

† . A correlação é significativa ao nível < .1 (teste bilateral)

No que se refere às correlações, constata-se que apenas há correlações estatisticamente significativas do autocontrole, do humor afiliativo e do humor auto-aperfeiçoador com a criatividade, sendo que, este último apenas com uma significância marginal ($p < .10$). Há a destacar que, as três variáveis com significância, exibem uma correlação positiva, com a criatividade, com o um r de .485 para o autocontrole, um r de .356 para o humor afiliativo e um r de .184 para o humor auto-aperfeiçoador. Deste modo as hipóteses H1b, H2a e H2b, estão suportadas e empiricamente se constata assim, a relação do autocontrole e do humor afiliativo com a criatividade, e ainda do humor auto-aperfeiçoador, se bem que com r de .184 ($p < .1$). A variável humor agressivo e humor auto-destrutivo não apresentam correlação significativa com a criatividade

3.2. Análise das regressões

A análise de correlações permitiu verificar, de forma mais completa, quais eram as hipóteses que têm suporte empírico. A regressão é uma técnica estatística, inferencial e descritiva, que tem o intuito de analisar o comportamento da variável dependente, a partir das variáveis independentes explicativas. O que se pretende é analisar o efeito moderador dos quatro tipos de humor na relação entre os mecanismos de controlo informal com a criatividade; para o efeito utiliza-se um modelo de regressão linear múltipla, com a seguinte equação matemática genérica (Pestana & Gageiro, 2008).

$$\gamma = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \varepsilon$$

Legenda da equação:

γ = variável dependente, ou variável explicada.

α = constante.

β = coeficiente de regressão, ou declives.

X = variável independente, ou variável explicativa.

ε = erro aleatório, ou seja, é a variável aleatória residual que é o valor do efeito não explicado pelas variáveis independentes em γ e ainda erros de medição.

Antes de se proceder aos testes que verificarão se as hipóteses apresentadas são suportadas pelas regressões é de referir que se procedeu à centralização em torno da média de todas as variáveis independentes, com o objetivo de reduzir os possíveis problemas relacionados com multicolinearidade, resultante da multiplicação da variável preditora com a variável moderadora. É de mencionar ainda, e segundo Pestana e Gageiro (2008), que as regressões foram estimadas com o método dos mínimos quadrados, para minimizar a soma dos quadrados dos resíduos observados, ou seja, reduzir a distância vertical de cada observação à reta. Posto isto, procedeu-se à análise de todas as regressões, assim como das regressões com os produtos resultantes das 12 interações. Finalmente nota-se que para testar as interações se recorreu ao process.

A tabela 10 retrata 4 modelos, onde se apresenta os valores dos coeficientes das variáveis independentes (controlo cultural e tipos de humor), e da interação, mostrando o efeito individual de cada uma, na variável dependente, por último, o R^2 - *change* que mostra o incremento da variabilidade explicada pelo modelo com a inserção do termo que contém a interação.

A tabela 11 representa as regressões descritas anteriormente, mas com a diferença de que a variável independente é o autocontrolo.

A tabela 12 segue a mesma abordagem anterior, mas agora, para a variável do controlo social.

Tabela 10 - Regressões lineares múltiplas para testar o grupo H3a-d

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
Controlo cultural	-.00 (.07)	.06 (.08)	.05 (.08)	.05 (.08)
Humor afiliativo	.28** (.08)			
Humor auto-aperfeiçoador		.12 † (.06)		
Humor agressivo			-.03 (.07)	
Humor auto-destrutivo				-.09 (.06)
Humor afiliativo X controlo cultural	.01 (.10)			
Humor auto-aperfeiçoador X controlo cultural		-.16* (.09)		
Humor agressivo X controlo cultural			.04 (.08)	
Humor auto-destrutivo X controlo cultural				.10 (.10)
R²	.12* (.24)	.06 † (.25)	.01 (.27)	.03 (.26)
ΔR²	.00 †	.03 †	.03	.01

**nível de significância $p < .01$; * nível de significância $p < .05$; † nível de significância $p < .10$.

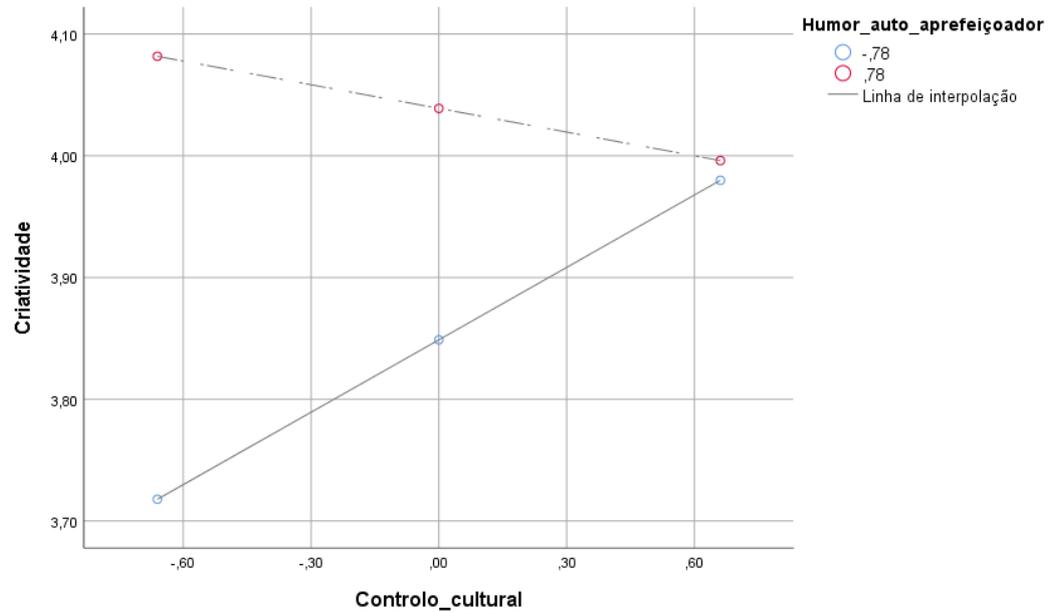
Desvio padrão entre parêntesis.

A tabela 10 dá a conhecer os valores que nos ajudam a validar as hipóteses do grupo H3a-d, assim sendo:

- O modelo 1 mostra que em conjunto as variáveis independentes, explicam estatisticamente de forma significativa 12% da variável dependente, a criatividade, contudo a interação da variável moderadora (humor auto-aperfeiçoador ou afiliativo) na relação do controlo cultural com a criatividade, não é estatisticamente significativa, o que não corrobora a H3a.
- A regressão do modelo 2 explica 6% da variável dependente ($p < .10$), já a interação da variável moderadora na relação do controlo cultural com a criatividade, é negativa e estatisticamente significativa (β -.16; $p < .05$), o que contraria a H3b que previa um efeito fortalecedor, com a interação a provocar um acréscimo de 3% no valor da explicação do modelo sobre a

criatividade. Na leitura da figura 10 analisa-se que, quando o humor auto-aperfeiçoador é alto a relação entre o controlo cultural e a criatividade é negativa; já quando o humor auto-aperfeiçoador é baixo, observa-se uma relação positiva entre o controle cultural e a criatividade.

Figura 10– Efeito moderador do humor auto-aperfeiçoador na relação do controlo cultural com a criatividade



Fonte: SPSS Statistics 25/ PROCESS

- As regressões dos modelos 3 e 4 não são estatisticamente significativos, o que nos faz rejeitar as H3c e H3d.

Tabela 11 - Regressões lineares múltiplas para testar o grupo H4a-d

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
Autocontrole	.30** (.06)	.34** (.07)	.36** (.06)	.37** (.06)
Humor afiliativo	.19** (.07)			
Humor auto-aperfeiçoador		.09 (.06)		
Humor agressivo			-.03 (.06)	
Humor auto-destrutivo				-.13* (.05)
Humor afiliativo X autocontrole	.14 (.11)			
Humor auto-aperfeiçoador X autocontrole		-.51 (.08)		
Humor agressivo X autocontrole			.10 (.08)	
Humor auto-destrutivo X autocontrole				.20** (.07)
R²	.31** (.19)	.25** (.20)	.24** (.20)	.31** (.19)
ΔR²	.01	.00	.01	.05*

**nível de significância $p < .01$; * nível de significância $p < .05$; † nível de significância $p < .10$.

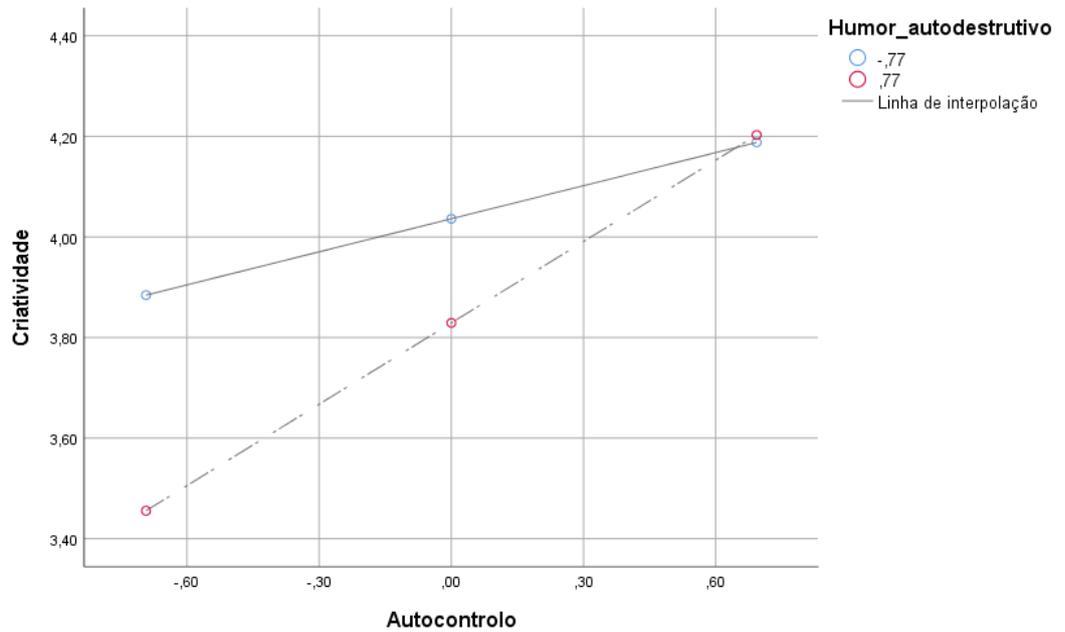
Desvio padrão entre parêntesis.

A tabela 11 dá a conhecer os valores que nos ajudam a validar as hipóteses do grupo H4a-d, assim sendo:

- As regressões dos modelos 1, 2 e 3 mostram que são estatisticamente significativos ($p < .01$), com um R^2 de 31%, 25% e 24% respetivamente, mas as interações não são estatisticamente significativas, logo a H4a, H4b e H4c não são corroboradas.
- A regressão do modelo 4, que trata a moderação do humor auto-destrutivo na relação do autocontrole com a criatividade, mostra que o conjunto das variáveis, explicam 31% ($p < .01$) da criatividade, já a interação da variável moderadora ($b = .20$; $p < .01$), diz que o humor auto-destrutivo tem um efeito moderador positivo na relação do autocontrole com a criatividade, com o acrescento de R^2 significativo (R^2 -chng .05; $p < .01$); assim este efeito

moderador, torna mais forte relação entre o autocontrole e a criatividade, suportando a H4d. Na leitura da figura 11 analisa-se que, a relação do autocontrole com a criatividade é mais forte, para níveis elevados do humor auto-destrutivo.

Figura 11– Efeito moderador do humor auto-destrutivo na relação do autocontrole com a criatividade



Fonte: SPSS Statistics 25/ PROCESS

Tabela 12 - Regressões lineares múltiplas para testar o grupo H5a-d

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
Controlo social	.02 (.08)	.08 (.09)	.12 (.08)	.11 (.08)
Humor afiliativo	.26** (.08)			
Humor auto-aperfeiçoador		.11 (.07)		
Humor agressivo			-.09 (.07)	
Humor auto-destrutivo				-.12 † (.06)
Humor afiliativo X controlo social	.12 (.12)			
Humor auto-aperfeiçoador X controsocial		.01 (.12)		
Humor agressivo X controlo social			.24 † (.12)	
Humor auto-destrutivo X controlo social				.32** (.11)
R²	.13** (.24)	.04 (.26)	.05 (.26)	.11** (.24)
ΔR²	.00	.00	.03 †	.08**

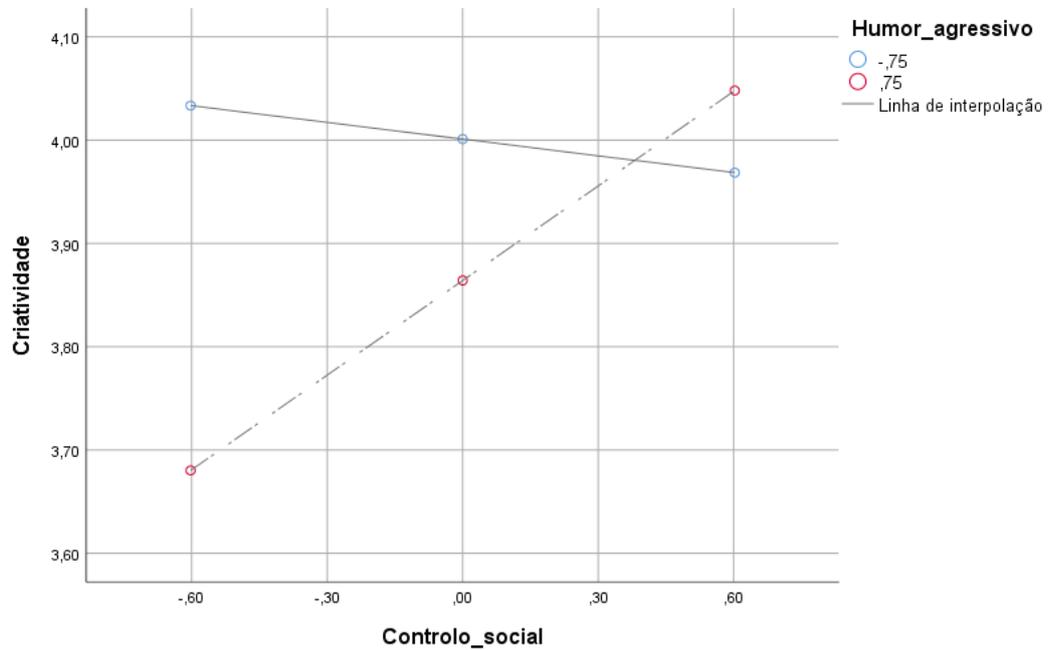
**nível de significância $p < .01$; * nível de significância $p < .05$; † nível de significância $p < .10$.

Desvio padrão entre parêntesis.

A tabela 12 dá a conhecer os valores que nos ajudam a validar as hipóteses do grupo H5a-d, assim sendo:

- O modelo 1 apresenta um R^2 de 13% ($R^2=.13$; $p < .01$), o que nos diz que as variáveis no seu conjunto explicam 13% da criatividade, mas o coeficiente da interação não é significativo o que não corrobora a H5a.
- O modelo 2 não apresenta nenhum valor estatisticamente significativo, logo a H5b não é corroborada.
- A interação do modelo 3 é marginalmente significativa, com o humor agressivo a acentuar o efeito do controlo social na criatividade, o que suporta a H5c.

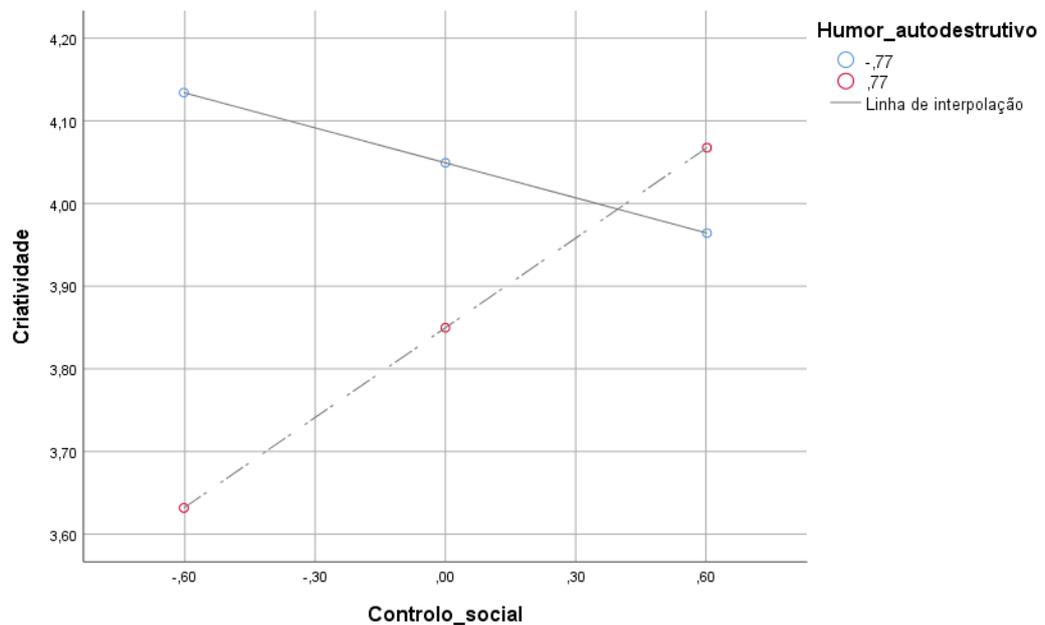
Figura 12– Efeito moderador do humor agressivo na relação do controlo social com a criatividade



Fonte: SPSS Statistics 25/ PROCESS

- A regressão do modelo 4, que trata a moderação do humor auto-destrutivo na relação do controlo social com a criatividade, mostra que o conjunto das variáveis explicam 11% ($p < .01$) da criatividade, já a interação ($\beta .32$; $p < .01$), o que nos diz é que o humor auto-destrutivo tem efeito moderador positivo na relação do controlo social com a criatividade (R^2 -chg .08; $p < .01$), assim a H5d é corroborada pois observa-se que este tipo de humor acentua a relação entre o controlo social e a criatividade. Na análise do gráfico 3, há a constatar que quando o humor auto-destrutivo é baixo, há uma relação negativa do controlo social com a criatividade, já quando o humor auto-destrutivo é alto, observa-se uma relação positiva da referida relação.

Figura 13– Efeito moderador do humor auto-destrutivo na relação do controlo social com a criatividade



Fonte: SPSS Statistics 25/ PROCESS

3.3. Discussão dos resultados

O objetivo central deste estudo foi a investigação dos efeitos moderadores dos diferentes tipos de humor na relação dos mecanismos de controlo informais com a criatividade. Seguidamente faz-se a discussão dos resultados encontrados.

3.3.1. Efeito dos mecanismos de controlo informais na criatividade

A primeira parte deste estudo, investiga a relação dos mecanismos de controlo informais com a criatividade, e onde de resto as três hipóteses testadas são corroboradas e apresentam uma estatística proveniente das correlações que nos diz, que têm um efeito positivo na criatividade, se bem que neste estudo, o controlo cultural e o controlo social explicam comparativamente menos da criatividade, Este estudo encontra-se em concordância com a ideia destes autocontroles estarem positivamente relacionados à orientação para a aprendizagem, e no estímulo dos colaboradores na procura de novo conhecimento (Rodrigues et al., 2015). O que vai de encontro ao estudo de Bell e Kozlowski (2002), que referem que os colaboradores com maior orientação para a aprendizagem tendem

a envolver-se em profundas transformações, que envolvem necessariamente elaboração, pensamento crítico, bem como a assimilação de novas informações com experiência e conhecimento prévios. O que sugere uma ligação dos mecanismos de controlo informais com os pressupostos do modelo componencial da criatividade, que de resto se confirma com os resultados deste estudo. A teoria componencial da criatividade especifica no seu modelo alguns aspetos relevantes e ligados aos mecanismos de controlo informais, tais como o impacto do ambiente social no indivíduo, o seu envolvimento no processo criativo e a motivação intrínseca (Amabile, 2013). Para a criatividade parece ser importante o autocontrolo, onde o colaborador estabelece as suas metas, acompanha-as e ajusta o seu comportamento em conformidade (Jaworski, 1988). Já um dos pressupostos dos fatores psicológicos da criatividade, que é o exemplo do ambiente social, é simultaneamente determinante para o controlo social, uma vez que este envolve as normas e internaliza os valores sociais para um objetivo comum, dos colaboradores e seus pares. Assim como, no controlo cultural onde as normas, rituais e histórias da organização são acumuladas gradualmente pelo colaborador (Jaworski, 1988). Estes fatores fazem do colaborador, um trabalhador mais criativo, mais flexível, capaz de resolver melhor os problemas do dia a dia, e com isto melhora o seu desempenho, atende o seu cliente de forma mais adequada, por tudo isto, é facilmente perceptível que as organizações dependem cada vez mais, destes mecanismos de controlo informais, para serem mais flexíveis, criativas e inovadoras, para assim responder de forma mais eficiente, a uma sociedade em aceleração nas suas necessidades.

3.3.2. Efeito dos tipos de humor na criatividade

O conjunto de hipóteses H2, estudam os efeitos dos quatro tipos de humor na criatividade. A análise das correlações indica que os dois tipos de humor positivos se relacionam com a criatividade; com as regressões lineares observou-se que o efeito principal do humor afiliativo na criatividade é positivo, obtendo-se evidência ténue da relação positiva do autoaperfeiçoamento com a criatividade e de uma relação negativa entre o humor auto-destrutivo e a criatividade. O resultado deste estudo está em paralelo com o de outros, como é o exemplo de Ziv, (1983), quando afirma que a operacionalização do humor é importante no ambiente de trabalho, pois contribui para o desanuviamento de situações desagradáveis. O humor positivo, por exemplo, é relevante na produção de reações de afeto, e na assertividade na comunicação (Romero & Cruthirds, 2006).

Segundo Murdock e Ganim (1993), o humor exerce estímulos sobre a criatividade, que são percebidos como um fluxo através do colaborador, composto por reações, comportamentos e reações, assim como nas formas de pensamento e sentimento por vezes positivo ou negativo (Lefcourt et al., 1995). Aquilo que se constata com este estudo, vai de encontro ao que está presente no estudo de Rizzo et al. (1999), sendo que os dois tipos de humor positivo, contribuem como uma valiosa ferramenta de gestão, que promove a coesão de grupo, reduz o medo e a ansiedade promovendo assim a criatividade dos colaboradores, melhorando o ambiente organizacional. Ainda no que diz respeito ao humor auto-destrutivo, obteve-se alguma evidência de uma relação negativa com a criatividade, o que se pode dever ao facto de quando o colaborador emprega humor auto-destrutivo para colocar os outros à vontade, isso pode fazer com que não o levem a sério, assim como este humor inibe a obtenção de poder de superiores quando é importante manter a credibilidade, o que pode prejudicar a criatividade (Romero & Cruthirds, 2006).

3.3.3. Efeito moderador dos tipos de humor na relação dos controlos informais com a criatividade

O objetivo central deste estudo prende-se com a análise dos efeitos moderadores dos tipos de humor, na relação dos mecanismos de controlo informais com a criatividade. Os estudos existentes, descritos na revisão, investigam os efeitos dos tipos de humor e dos mecanismos de controlo informais na criatividade, mas nas diversas pesquisas efetuadas, não se encontrou nenhum estudo exatamente igual, contudo, a pertinência da envolvimento do tema para a exponenciação da criatividade, revelou a importância do tema central desta investigação.

A H3b – o humor auto-aperfeiçoador acentua a relação positiva entre o controlo cultural e a criatividade, não foi corroborada dado o sinal negativo da interação. Nota-se que o gráfico 1 mostra que para intensidades baixas deste humor há uma relação negativa entre o controlo cultural e a criatividade. É possível que este efeito negativo seja explicado pelo facto de a perfeição poder ser inimiga da experimentação, uma vez que esta implica correr riscos. Acrescenta-se que a relação positiva entre controlo cultural e criatividade emerge apenas para níveis baixos do humor auto-aperfeiçoador.

De acordo com a H4d, o humor auto-destrutivo acentua a relação positiva entre o autocontrolo e a criatividade. Esta hipótese é corroborada pelos resultados. Quando, o humor

auto-destrutivo é mais elevado, Ao fazer piadas sobre situações stressantes, desenvolve um senso de domínio e controlo sobre si (Henman, 2001), o que confirma um ajuste de comportamento através da motivação intrínseca, e que o leva a ser curioso, e a assumir rotinas de rutura (Li et al., 2018) e desta forma, ser mais dono de si e criativo, para criar as ruturas necessárias, para resolver os problemas apresentados. Por outro lado, pode ainda facilitar a identificação do orador com o público, e ajuda a reduzir o seu nível de status para se tornar mais acessível (Romero & Cruthirds, 2006) e assim fazer com que as suas ideias sejam melhor aceites, criando a motivação, necessária para melhorar as atividades do seu trabalho (Shalley et al., 2004). Estes argumentos parecem defender o que este estudo constata, de que níveis mais elevados de humor auto-destrutivo, ajudam a acentuar a relação positiva do autocontrolo com a criatividade.

A outra hipótese corroborada neste estudo foi a H5d – o humor auto-destrutivo acentua a relação positiva do mecanismo de controlo social com a criatividade, uma vez que se verificou o sinal positivo da interação. O gráfico 3 permite observar que quando o humor auto-destrutivo é elevado se observa uma relação do controlo social com a criatividade que é positiva, o que poderá estar ligado à aceitação no grupo em resultado do estilo de humor. Como defende Martin et al, (2003) é uma forma de divertir os outros destruindo a sua imagem, e fazendo de ‘bobo da corte’, para desta forma ganhar a aprovação dos outros. O que está de acordo com o que Jaworski, (1988) defende que se verifica quando há cooperação, e uma relação mais próxima, de confiança recíproca entre colegas do grupo de trabalho. Quando estão em relevo as perspetivas e padrões das interações interpessoais dentro do grupo (Jaworski, 1988), o humor auto-destrutivo pode facilitar na identificação do orador com o público, e ajuda a reduzir o seu nível de status para se tornar mais acessível (Martin et al, 2003), o que promove um clima criativo e divertido (Ziv, 1983) e ainda a interiorização dos valores e dos compromissos mútuos sugerindo sugestões e comportamentos corretivos de forma subtil e com humor (Jaworski, 1988). Algumas das constatações revelam estar de acordo, que o humor melhora a persuasão criando uma preferência pela fonte, ou seja, quando é utilizado humor, o recetor tem menor probabilidade de discordar da mensagem persuasiva, e cria afeto concordante e efeito positivo (Kuiper et al., 1995). Cria distração do recetor relativamente aos contra-argumentos, e ainda no caso do humor auto-destrutivo, este aumenta a persuasão melhorando a credibilidade da fonte emissora (Lyttle, 2001). O humor é eficaz na persuasão criando afeto positivo, assim como

as pessoas de bom humor têm menor probabilidade de discordar de uma mensagem persuasiva e confiam mais nas pistas, logo, o humor aumenta a eficácia da mensagem (Kuiper et al., 1995; Lyttle, 2001). Acrescenta-se que um baixo nível de humor auto-destrutivo está associado a uma relação entre controlo social e criatividade que é negativa. O grupo pode apontar necessidades de alterações no comportamento de um indivíduo, e a incapacidade deste para reagir com humor, reconhecendo o que tem de corrigir.

Com base na investigação feita neste estudo, e relacionando-a com os estudos aqui revistos, podemos constatar que este estudo apresenta, em geral, resultados em linha com estudos já realizados onde se pode encontrar, de que forma os colaboradores comerciais de linha da frente podem ser orientados para conseguirem um melhor desempenho, para o atingimento dos seus objetivos, no atendimento dos seus clientes, assim como na melhoria da qualidade de vida no seio das suas organizações, promovidos por uma capacitação da criatividade para o desbloqueio das mais diversas soluções.

4 CONCLUSÕES

A criatividade é a habilidade dos colaboradores para produzir ideias novas e construtivas que têm o potencial de contribuir para o bem da organização (Shalley et al., 2000), e que como é um fenómeno complexo, por conseguinte, são muitas as forças que a afetam, envolvendo diversas influências, dependendo de diversos atributos individuais e situacionais (Mumford & Gustafson, 1988). Dada a complexidade, a criatividade reveste-se de extrema importância no mundo empresarial, e em geral, os mecanismos de controlo são usados para alinhar os comportamentos dos colaboradores com os desígnios da organização (Rodrigues et al., 2015). Um dos fatores que influencia a criatividade dos colaboradores é o uso de humor. O uso de humor seja com uma expressão cômica ou gesto, pode reduzir os impactos negativos de situações preocupantes, e é por isso que a literatura tem mostrado evidências, de que o humor está ligado ao pensamento criativo, na resolução de problemas (Murdock & Ganim, 1993; Romero & Cruthirds, 2006).

Este estudo vai ao encontro de muitos outros, já aqui mencionados, onde se constata que os tipos de humor afiliativo e auto-aperfeiçoador, aumentam a criatividade. Este facto verifica-se porque este tipo de humor positivo não agride ninguém, diminui a tensão e facilita as relações interpessoais, talvez porque, este humor está relacionado com aspetos internos como a alegria, autoestima, mas também com a extroversão e a intimidade, para assim produzir emoções de satisfação do relacionamento. Por exemplo, o humor auto-aperfeiçoador é utilizado nas organizações, onde o colaborador tem como intenção a melhoria da sua imagem no grupo e da organização. O humor agressivo está relacionado com a utilização do sarcasmo, provocação, ridicularização, mas parece não dificultar a criatividade dos colaboradores, talvez pela proximidade dos colaboradores da equipa, ou pela capacidade mental forte e emocional mais positiva, o que os impede de ter efeito negativo no relacionamento do grupo, ou no pensamento criativo para o desbloqueio de soluções. Já no caso do humor auto-destrutivo o facto de divertir os outros destruindo a sua imagem, parece fazer ganhar a aprovação dos outros, minimizando os pensamentos negativos devido ao comportamento bem-humorado. As evidências de carências emocionais, presentes neste tipo de humor, parece ainda, ajudar a reduzir o status, para desta forma se tornar mais aceite e acessível.

Finalmente, constatou-se que o humor auto-aperfeiçoador atenua a relação positiva entre o controlo cultural e a criatividade, é possível que este efeito seja explicado pelo facto de a perfeição poder ser inimiga da experimentação, uma vez que esta implica correr riscos. Já no caso do humor auto-destrutivo os resultados revelaram que este tipo de humor acentua a relação positiva do autocontrolo com a criatividade, talvez porque, desta forma cria as ruturas necessárias para resolver os problemas apresentados, e por outro lado, é o utilizador deste tipo de humor, que de certa forma influencia o relacionamento da equipa. Ainda se constatou, que este tipo de humor acentua o efeito positivo do controlo social na criatividade, uma vez que melhora a persuasão criando afeto concordante positivo, minimizando a discórdia e ajuda ainda na interiorização dos valores e compromissos mútuos, sugerindo correções de forma subtil, que este tipo de humor permite, talvez devido à interação aberta e acessível com os colegas e clientes. Finalmente, obteve-se alguma evidência de que o humor agressivo acentua a relação entre o controlo social e a criatividade.

4.1. Contributo do trabalho

Os colaboradores representam a organização, também aos olhos dos clientes, por isso, os seus comportamentos são fundamentais para a organização, assim como para a satisfação dos clientes. Um bom preditor para o sucesso financeiro é a satisfação dos clientes, para isso, os colaboradores têm de usar a sua predisposição criativa, para gerar experiências satisfatórias. Como a criatividade é um fator chave, na gestão das equipas de comerciais, e no crescimento sustentável das organizações, este estudo reveste-se de importância e significado, para a compreensão das atitudes e comportamentos, que promovem as melhores práticas, para um bom desempenho individual, da equipa e da organização. Espera-se que este estudo tenha impacto nas organizações, que acreditam na criatividade como forma de exponenciar a assertividade dos gestores, não só pela eficiência da utilização do humor na gestão das equipas, como no desenvolvimento de um ambiente mais criativo. Pode ainda melhorar as habilidades interpessoais dos colaboradores, uma vez que, estando estes mais despertos para as diferenças dos diversos tipos de humor e dos seus reais impactos, tanto com os outros colegas, como com os clientes, podem adequar o humor à circunstância vivenciada.

Em particular para o conhecimento, este estudo revelou que os controlos informais estão relacionados com a criatividade. Paralelamente, o estudo demonstrou ainda que a relação entre os controlos informais e a criatividade são moderados pelo estilo de humor. Estes são resultados inovadores, sugerindo que estudos futuros utilizem com mais frequência o estudo do efeito moderador do humor na relação entre variáveis contextuais e a criatividade.

4.2. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Primeiramente, as futuras investigações podem utilizar mais do que uma variável moderadora, porque é expectável que traga aperfeiçoamentos para a teoria; este estudo não descreve tais efeitos conjuntos, devido à falta de cabimento nesta tese pelo motivo de aumento de conteúdo a investigar.

Em segundo lugar, a possibilidade de estudar os impactos dos tipos de humor, no desempenho dos indivíduos e por consequência nos resultados da organização, poderá trazer ganho a constatação do real impacto financeiro na organização, melhorando assim a perspectiva do valor que a utilização dos diversos tipos de humor pode ter.

Em terceiro lugar, há a limitação deste estudo por ser recolhido num determinado período e por essa razão, não serem levadas em consideração as possíveis variações, das variáveis analisadas, num período de tempo mais alargado o que poderia aferir com mais assertividade a relação de causalidade.

Por último, a principal limitação deste estudo tem a ver com a amostra que é reduzida e limitada a uma organização. Futuros estudos deverão aumentar a amostra e diversificá-la em termos de organizações inquiridas.

BIBLIOGRAFIA:

- Agarwal, S. (1996). Consequences of marketing controls among sales and nonsales marketing personnel. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 411–420. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(96\)00041-7](https://doi.org/10.1016/0019-8501(96)00041-7)
- Agnihotri, R., Rapp, A. A., Andzulis, J. 'Mick', & Gabler, C. B. (2014). Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of Service Research*, 17(2), 164–181. <https://doi.org/10.1177/1094670513506494>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to «The Social Psychology of Creativity»*. Westview Press.
- Amabile, T. M. (2013). Componential Theory of Creativity. *Encyclopedia of Management Theory*. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n50>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity Reproduced with permission of the copyright owner . Further reproduction prohibited without permission . *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.14>
- Amabile, T. M., & Mueller, J (2008). "Assessing Creativity and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity." *Handbook of Organizational Creativity*, edited by Jing Zhou and Christina E. Shalley. Lawrence Erlbaum Associates.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in*

- Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Review of the Sales Control Literature. *Journal of Marketing*, 76–88.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anderson, Potocnik, N., & Zhou, K. (2014). Edinburgh Research Explorer Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(405), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2006). The effects of formal controls on supervisee trust in the manager in new product selling: Evidence from young and inexperienced salespeople in China. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 342–358. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00206.x>
- Aulakh, P. S., & Gencturk, E. F. (2000). International principal-agent relationships control, governance and performance. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 521–538. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00126-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00126-7)
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 132(4), 355–429. <https://doi.org/10.3200/MONO.132.4.355-430>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497–505. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.497>
- Chen, C. H. V., Li, H. H., & Tang, Y. Y. (2009). Transformational leadership and creativity: Exploring the mediating effects of creative thinking and intrinsic motivation. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(2), 198–211. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2009.022627>

- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
- Coelho, F. J., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity. Em R. J. Sternberg (Ed.), *The Systems Model of Creativity* (pp. 47–61). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7_4
- De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York, NY: Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Duarte, & Duarte. (2016). O Humor nas Organizações: um Estudo Epistemológico. *Revista Hospitalidade*, v. 13, n. 2, p. 336-357.
- Francis, L. E. (1994). Laughter, the Best Mediation: Humor as Emotion Management in Interaction. *Symbolic Interaction*, 17(2), 147–163. <https://doi.org/10.1525/si.1994.17.2.147>
- Fredrickson, B. L. (2013). Updated thinking on positivity ratios. *American Psychologist*, 68(9), 814–822. <https://doi.org/10.1037/a0033584>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Hayes, A. F. (2017). *Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation*. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. doi:10.1080/03637751.2017.1352100
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard*

Business Review, 78(3), 157–166.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control. *Journal of Business Research*, 64(5), 437–445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.002>

Henman, L. D. (2001). Humor as a coping mechanism: Lessons from POWs. *Humor*, 14(1), 83–94. <https://doi.org/10.1515/humr.14.1.83>

Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209–227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x>

Humke, C., & Schaefer, C. (1996). Humor and creativity. *Psychological reports*, 82(1), 544–546. <https://doi.org/10.2466/pr0.1970.26.1.55>

James, K., & Drown, D. (2012). Organizations and creativity. Em M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 17–38). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00002-1>

Janes, L. M., & Olson, J. M. (2000). Jeer pressure: The behavioral effects of observing ridicule of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 474–485. <https://doi.org/10.1177/0146167200266006>

Jaworski. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23. <https://doi.org/10.2307/1251447>

Jaworski, B. J. ;, & Macinnis, D. J. (1989). Marketing Jobs And Management Controls: Toward A Framework. Em *Journal of Marketing Research*.

Jaworski, B. J. ;, & Merchant, K. A. (1988). Toward A Theory Of Marketing Control: Enviromental Context, ABI/INFORM Global pg. 23. Em *Journal of Marketing* (Vol. 52).

Jaworski, & MacInnis, D. J. (1989). Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406. <https://doi.org/10.2307/3172761>

Kessler, E. H. (2013). Componential Theory of Creativity. Em E. H. Kessler (Ed.),

- Encyclopedia of Management Theory* (Vol. 1, pp. 134–139). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781452276090.n50>
- Krafft, M. (1999). An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. *Journal of Marketing*, *63*(3), 120–134. <https://doi.org/10.2307/1251779>
- Kuiper, N. A., McKenzie, S. D., & Belanger, K. A. (1995). Cognitive appraisals and individual differences in sense of humor: Motivational and affective implications. *Personality and Individual Differences*, *19*(3), 359–372. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(95\)00072-E](https://doi.org/10.1016/0191-8869(95)00072-E)
- Lages, C. R., & Piercy, N. F. (2012). Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, *15*(2), 215–230. <https://doi.org/10.1177/1094670511436005>
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S., & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, *15*(3). <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0076>
- Lefcourt, H. M., Davidson, K., Shepherd, R., Phillips, M., Prkachin, K., & Mills, D. (1995). Perspective-Taking Humor: Accounting for Stress Moderation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *14*(4), 373–391. <https://doi.org/10.1521/jscp.1995.14.4.373>
- Lefcourt, H.M., & Martin, R.A. (1986). *Humor and life stress: Antidote, to adversity*. New York: Springer.
- Li, H., Li, F., & Chen, T. (2018). A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy. *Journal of Business Research*, *92*(December 2017), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *137*, 236–263. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.001>
- Lyttle, J. (2001). The effectiveness of humor in persuasion: The case of business ethics training. *Journal of General Psychology*, *128*(2), 206–216. <https://doi.org/10.1080/00221300109598908>

- Madjar, N. (2005). The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182–206. <https://doi.org/10.1177/1523422305274525>
- Maia (2018). Humano, pós-humano e transumano: Fronteiras dúbias e indefinidas num mundo desigual. *Revista de História das Ideias*, 35, 47-70. Coimbra.
- Martin et al. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Style Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 48–75. <https://doi.org/10.1103/PhysRevA.32.3817>
- Martin, R. A., & Ford, T. E. (2018). *The Psychology of Humor* (Nikki Levy (ed.); 2.^a ed.). Nikki Levy.
- Meyer, J. C. (1997). Humor in member narratives: Uniting and dividing at work. *Western Journal of Communication*, 61(2), 188–208. <https://doi.org/10.1080/10570319709374571>
- Mobley, M. I., Doares, L. M., & Mumford, M. D. (1992). Process Analytic Models of Creative Capacities: Evidence for the Combination and Reorganization Process. *Creativity Research Journal*, 5(2), 125–155. <https://doi.org/10.1080/10400419209534428>
- Morreall, J. (1991). Humor and work. *Humor*, 4(3–4), 359–374. <https://doi.org/10.1515/humr.1991.4.3-4.359>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91–122. <https://doi.org/10.1080/10400419109534380>
- Murdock, M. C., & Ganim, R. M. (1993). Creativity and Humor: Integration and Incongruity. *The Journal of Creative Behavior*, 27(1), 57–70. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1993.tb01387.x>
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- O’Keefe, D. J., & Medway, F. J. (1997). The application of persuasion research to consultation in school psychology. *Journal of School Psychology, 35*(2), 173–193. [https://doi.org/10.1016/S0022-4405\(97\)00004-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4405(97)00004-6)
- Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. Em S. E. Jackson, A. S. DeNisi, & M. A. Hitt (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (pp. 243–273). Wiley.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing, 58*(4), 53. <https://doi.org/10.2307/1251916>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais : A complementaridade do SPSS (5ª)*. Edições Sílabo.
- Piercy, N. F., Low, G. S., & Cravens, D. W. (2004). Consequences of Sales Management’s Control Strategies in Developing Countries. *Journal of International Marketing, 12*(3), 30–57.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly, 15*(1), 55–77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>
- Rijsdijk, S. A., & Ende, J. (2011). Control combinations in new product development projects. *Journal of Product Innovation Management, 28*(6), 868–880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00850.x>
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2006), “Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?”, *Journal of Personality, 74*, 1557-1586.
- Rizzo, B. J., Wanzer, M. B., & Booth-Butterfield, M. (1999). Individual differences in managers’ use of humor. Subordinate perceptions of managers’ humor. *International Journal of Phytoremediation, 16*(4), 360–369.

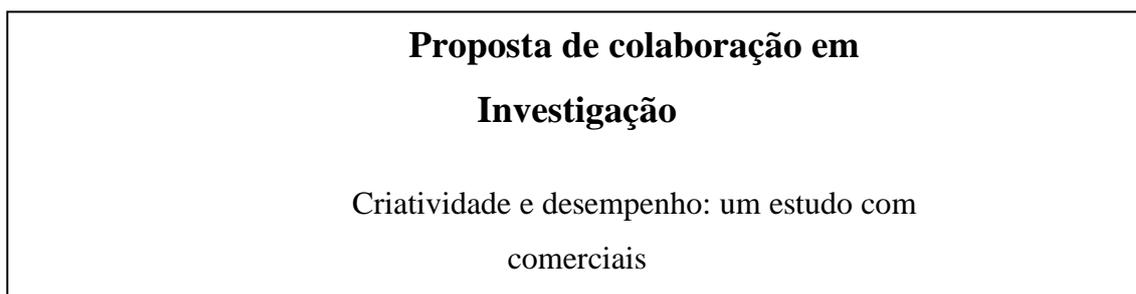
<https://doi.org/10.1080/08824099909388737>

- Rodrigues, L., Coelho, F., & Sousa, C. (2015). Marketing . Esse Artigo , publicado em 2015 e intitulado Mecanismos de controle e Goal Orientações : Evidências de Frontline Service Employees , Luiza , Cristina A . Rodrigues , Coelho , Filipe JF e Sousa , Carlos MP (2015), “. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 350–371. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0008>
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *IEEE Engineering Management Review*, 34(3), 18–30. <https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261378>
- Ruch, W., Köhler, G., & Van Thriel, C. (1996). Assessing the “humorous temperament”: Construction of the facet and standard trait forms of the State-Trait-Cheerfulness-Inventory — STCI. *Humor*, 9(3–4), 303–340. <https://doi.org/10.1515/humr.1996.9.3-4.303>
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030100104>
- Schweper, C. H., & Good, D. J. (2004). Marketing Control and Sales Force Customer Orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(3), 167–179. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749029>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223. <https://doi.org/10.2307/1556378>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Silva. (2016). Humor como Estratégia Discursiva na Compreensão da Dinâmica do Espaço Organizacional. *Teoria e Prática em Administração*, 6(2), 54–77. <https://doi.org/10.21714/2238-104x2016v6i2-28249>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*,

- 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management, 57*(1), 145–157. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
- Van Gundy, A. B. (1983). Brainwriting for new product ideas: an alternative to brainstorming, *Journal of Consumer Marketing, 1*, 67–74.
- Vaillant, G.E. (1977). *Adaptation to life*. Toronto: Little, Brown, & Co.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research, 57*(8), 805–812. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293–321.
- Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 24*(5), 4–9. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>
- Ziv, A. (1976). Facilitating effects of humor on creativity. *Journal of Educational Psychology, 68*(3), 318–322. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.68.3.318>
- Ziv, A. (1983). The influence of humorous atmosphere on divergent thinking. *Contemporary Educational Psychology, 8*(1), 68–75. [https://doi.org/10.1016/0361-476X\(83\)90035-8](https://doi.org/10.1016/0361-476X(83)90035-8)
- Ziv, A. (1989). Using Humor to Develop Creative Thinking. *Humor and Children's Development, 99*–114.

ANEXOS

Anexo A: Proposta de colaboração em investigação



1. INTRODUÇÃO

Na área comercial, os colaboradores representam, aos olhos dos clientes, a empresa, o que explica que os seus comportamentos sejam centrais para a satisfação dos clientes. Sendo a satisfação dos clientes um forte preditor do sucesso financeiro, as empresas desta área estão cada vez mais dependentes da sua capacidade de gerar uma experiência de venda/compra satisfatória.

Com a presente investigação, pretende-se estudar as condições, estados e comportamentos que proporcionam um bom desempenho por parte dos comerciais. Em concreto, será estudado o efeito que um conjunto de fatores relacionados com a organização, com a equipa e com o colaborador exerce no desempenho, criatividade e na qualidade do serviço que o comercial presta ao cliente.

Em concreto, a recolha de dados para este estudo implica (idealmente) a aplicação de questionários a supervisores, comerciais. Em seguida, identificamos as variáveis planeadas para o estudo (mas que podem ser negociadas):

Supervisores:

- Desempenho do comercial
- Criatividade do comercial

- Comportamento extra-papel
- Perceção relativa à satisfação do cliente

Colaboradores:

- Estilo de liderança do supervisor
- Clima Competitivo
- Conflito Interpessoal
- Capital Psicológico
- *Emotional Labor Strategies*
- Orientação para o cliente
- *Customer Incivility*
- Controlos (controlo comportamento, de resultados, cultural, de grupo e auto- controlo,
- Comportamento extra-papel

2. AMOSTRA E PARTICIPAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O estudo incidirá sobre os comerciais, respetivos supervisores. A participação da organização no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados. Deste modo, a organização deverá proporcionar as condições adequadas à execução das atividades que permitam recolher a informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá num período a acordar com a organização.

3. FORMAS DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO E TEMPO PREVISTO

Em cada organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos comerciais (10-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos supervisores dos comerciais (5 minutos).
- c) O preenchimento de um questionário pelos clientes (1 minuto).

4. DIREITOS E OBRIGAÇÕES DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

A equipa de investigação terá o direito/[obrigação](#) de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização a) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e b) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Assegurar as condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área das Ciências Sociais;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações da amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores;
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que a organização eventualmente forneça para aplicação do questionário online;

- [Entregar um relatório/sumário dos resultados obtidos](#)
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

5. COMPOSIÇÃO DA EQUIPA QUE ORIENTARÁ A INVESTIGAÇÃO (E RESPECTIVOS CONTACTOS)

Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho
(fcoelho@fe.uc.pt) Prof. Doutora Isabel Dórdio Dimas
(idimas@fe.uc.pt)

Anexo B: Questionário



Caro Colaborador(a),

No âmbito de um estudo que está a ser realizado por docentes/investigadores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra sobre as condições de trabalho dos comerciais, vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

A participação neste estudo é voluntária, sendo os dados utilizados apenas para fins de investigação. A informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.

Para responder solicitamos que assinale com uma **cruz** () ou um **círculo** () a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das questões. Não existem respostas certas ou respostas erradas; o que é relevante é a sua opinião sincera.

**A sua participação é muito importante para o
sucesso deste estudo!!**

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 15
minutos]

Questionário

I. Tendo em conta o seu trabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Eu estou muito satisfeito com este trabalho.	1	2	3	4	5
2 Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço.	1	2	3	4	5
3 Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, coordenador(a), etc., eu estou muito contente com este trabalho.	1	2	3	4	5
4 A maior parte das pessoas que têm este trabalho estão satisfeitas com ele.	1	2	3	4	5
5 Por vezes, os clientes dirigem-me impropérios.	1	2	3	4	5
6 Por vezes, os clientes fazem comentários negativos sobre mim ou sobre a empresa.	1	2	3	4	5
7 Por vezes, os clientes dirigem-me comentários insultuosos.	1	2	3	4	5
8 Por vezes, os clientes falam comigo de forma agressiva.	1	2	3	4	5
9 Por vezes, os clientes levantam a voz ao interagirem comigo.	1	2	3	4	5
10 O meu superior compara frequentemente o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas.	1	2	3	4	5
11 O reconhecimento que recebo nesta empresa depende do desempenho que tenho comparativamente ao dos meus colegas.	1	2	3	4	5
12 Nesta equipa todos procuram atingir o melhor desempenho relativamente aos colegas.	1	2	3	4	5
13 Os meus colegas comparam frequentemente os seus desempenhos com o meu.	1	2	3	4	5
14 Os membros da equipa, com frequência, discordam sobre a melhor forma de conduzir o trabalho.	1	2	3	4	5
15 Há desacordo de ideias entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5
16 Os membros da equipa/departamento discordam sobre a forma como cada um deve realizar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
17 Os membros da equipa com frequência têm opiniões discordantes.	1	2	3	4	5
18 O meu supervisor comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	2	3	4	5
19 O meu supervisor trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
20 O meu supervisor encoraja e reconhece o trabalho dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
21 O meu supervisor promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa	1	2	3	4	5
22 O meu supervisor estimula os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.	1	2	3	4	5
23 O meu supervisor é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	1	2	3	4	5
24 O meu supervisor incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente	1	2	3	4	5
25 Há muito atrito entre os membros da minha equipa/departamento	1	2	3	4	5
26 Há muitos conflitos de personalidade entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5
27 Há muita tensão entre os membros da minha equipa/departamento	1	2	3	4	5
28 Há muito conflito emocional entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5

II. Tendo em conta a forma como interage com os seus clientes, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Eu tento perceber as necessidades dos meus clientes.	1	2	3	4	5
2 Eu tenho em mente os melhores interesses dos clientes.	1	2	3	4	5
3 Ao vender produtos/serviços, eu tento resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
4 Recomendo os produtos/serviços que melhor se adequam aos clientes.	1	2	3	4	5
5 Tento perceber quais os produtos/serviços que melhor se ajustam às necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
6 Com frequência sou criativo (a) ao lidar com os clientes.	1	2	3	4	5
7 Desempenho as minhas tarefas de venda ao cliente de forma criativa.	1	2	3	4	5
8 Apresento ideias novas e úteis para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
9 Desenvolvo soluções originais e práticas quando os clientes me apresentam problemas novos.	1	2	3	4	5
10 Tenho ideias e formas novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Com frequência sugiro ideias novas e úteis sobre como vender aos clientes.	1	2	3	4	5
12 Faço sugestões construtivas para melhorar o serviço prestado aos clientes.	1	2	3	4	5
13 Discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
14 Sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
15 Realizo sempre corretamente os deveres que me são atribuídos no trabalho.	1	2	3	4	5
16 Cumpro exemplarmente todos os requisitos formais que me são atribuídos no trabalho.	1	2	3	4	5
17 Cumpro todas as responsabilidades que me são exigidas na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
18 Dou muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tenho de realizar.	1	2	3	4	5
18 Consigo, geralmente, executar devidamente os meus deveres essenciais no trabalho.	1	2	3	4	5

III. Pensando em si, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total- mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total- mente
1 Eu sinto que sou eu que devo receber os créditos ou as responsabilidades pelos resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2 O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim.	1	2	3	4	5
3 Muitas das satisfações na minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4 Globalmente, estou satisfeito(a) com os serviços de saúde pública.	1	2	3	4	5
5 A experiência que tenho tido com os serviços públicos de saúde é boa.	1	2	3	4	5
6 Vou além do que seria esperado ou exigido para resolver problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
7 Faço tudo o que estiver ao meu alcance para satisfazer os clientes.	1	2	3	4	5
8 Vou além das minhas obrigações no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5
9 É frequente eu rir ou contar piadas quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
10 É fácil para mim fazer rir as outras pessoas – eu sou uma pessoa com um humor natural.	1	2	3	4	5
11 É frequente fazer as outras pessoas rirem contando coisas divertidas que me aconteceram.	1	2	3	4	5
12 Rio-me e gracejo imenso com os meus amigos mais próximos.	1	2	3	4	5
13 Eu gosto de contar anedotas e de divertir as outras pessoas.	1	2	3	4	5
14 Eu gosto de fazer rir as outras pessoas.	1	2	3	4	5
15 É frequente gracejar com os meus amigos.	1	2	3	4	5
16 É frequente pensar em coisas divertidas para dizer quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
17 Eu cumpro os requisitos formais de desempenho que me são exigidos ao servir os clientes.	1	2	3	4	5
18 Desempenho todas as tarefas relacionadas com clientes que me são exigidas.	1	2	3	4	5
19 Executo adequadamente todas os comportamentos esperados no atendimento aos cliente.	1	2	3	4	5

IV. Relativamente ao trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total- mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total- mente
1 O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte desta empresa/departa.	1	2	3	4	5
2 O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a terem orgulho no seu trabalho.	1	2	3	4	5
3 Sinto-me confiante ao participar em reuniões com as chefias	1	2	3	4	5
4 Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões acerca do da organização.	1	2	3	4	5
5 Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5
6 Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5
7 Neste momento, vejo-me como uma pessoa muito bem-sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5
8 Consigo pensar em várias maneiras de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	1	2	3	4	5
9 Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5
10 Se tiver que ser, consigo ficar “por minha conta” no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho.	1	2	3	4	5
12 Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5
13 No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5
14 No que se refere ao trabalho, estou otimista acerca do que me irá acontecer no futuro.	1	2	3	4	5
15 O meu supervisor avalia se eu presto um serviço cortês aos clientes.	1	2	3	4	5
16 O meu supervisor avalia a minha capacidade para resolver as reclamações e problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
17 O meu supervisor avalia a minha capacidade para lidar de forma inovadora com situações únicas e para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
18 O meu supervisor avalia o meu empenho em servir bem os clientes.	1	2	3	4	5
19 O meu supervisor avalia o meu grau de comprometimento com a empresa.	1	2	3	4	5
20 Esta empresa/equipa encoraja a cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
21 A maior parte dos colaboradores na minha equipa/departamento estão familiarizados com o desempenho dos outros.	1	2	3	4	5
22 Esta equipa/departamento fomenta um ambiente em que os colaboradores respeitam o trabalho uns dos outros.	1	2	3	4	5
23 Esta equipa/departamento encoraja os colaboradores a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
24 A maior parte dos colaboradores da minha equipa/departamento consegue fazer uma avaliação correta do trabalho dos outros.	1	2	3	4	5

V. Tendo em conta a sua forma de ser, indique por favor o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discor do	Não concor do nem discor do	Concor do	Concor do total- mente
1 Eu deixo as pessoas rirem de mim ou divertirem-se às minhas custas mais do que deveria.	1	2	3	4 5
2 Rebaixo-me, com frequência, se isso fizer a minha família ou amigos rir.	1	2	3	4 5
3 Eu costumo tentar fazer com que as pessoas gostem de mim e me aceitem, dizendo algo engraçado sobre as minhas próprias fraquezas, erros, ou falhas.	1	2	3	4 5
4 Por vezes, digo coisas engraçadas que me rebaixam.	1	2	3	4 5
5 Eu costumo exagerar na forma como me rebaixo quando faço piadas ou tento ser engraçado.	1	2	3	4 5
6 Quando estou com amigos e família, pareço ser o principal alvo das piadas e brincadeiras.	1	2	3	4 5
7 Se estou com problemas ou me sinto infeliz, tento encobri-lo brincando e dizendo piadas, de modo que até mesmo os meus amigos mais próximos não se apercebem de como me sinto.	1	2	3	4 5
8 Deixar que os outros riam de mim é a minha forma de fazer com que os meus amigos e família fiquem bem dispostos.	1	2	3	4 5
9 Eu tenho que fingir para lidar com os clientes de forma adequada.	1	2	3	4 5
1 Eu finjo estar de bom humor quando interajo com clientes.	1	2	3	4 5
0 1 Eu tenho que 'fazer teatro'/fingir quando interajo com clientes.	1	2	3	4 5
1 1 Eu finjo ter as emoções que são necessárias para desempenhar o meu trabalho/as minhas funções.	1	2	3	4 5
2 1 Eu tenho que disfarçar o que sinto para mostrar as emoções que são necessárias no meu trabalho.	1	2	3	4 5
3 1 Eu mostro sentimentos aos meus clientes que não são os que sinto.	1	2	3	4 5
4 1 Eu finjo as emoções que mostro ao lidar com clientes.	1	2	3	4 5
5 1 Tendo a gozar com as pessoas quando elas cometem um erro.	1	2	3	4 5
6 1 As pessoas, geralmente, ficam ofendidas ou magoadas com o meu sentido de humor.	1	2	3	4 5
7 1 Geralmente, não fico muito preocupado com a reação das pessoas, quando conto piadas ou digo coisas engraçadas.	1	2	3	4 5
8 1 Gosto quando as pessoas usam o humor para criticar ou deitar alguém abaixo.	1	2	3	4 5
9 2 Por vezes, digo coisas engraçadas mas que não são apropriadas para a situação.	1	2	3	4 5
0 2 Se os meus amigos estiverem a gozar com alguém tendo a fazer o mesmo.	1	2	3	4 5
1 2 Quando não gosto de alguma pessoa, costumo usar o humor para rebaixá-la.	1	2	3	4 5
2 2 Quando algo me parece muito divertido, não consigo deixar de brincar com isso mesmo que alguém fique ofendido.	1	2	3	4 5
3 2 Eu faço um esforço para sentir as emoções que eu preciso de mostrar aos	1	2	3	4 5

4 clientes.

2 5	Eu tento sentir as emoções que tenho de mostrar aos clientes.	1	2	3	4	5
2 6	Eu esforço-me muito para sentir as emoções que preciso de mostrar aos clientes.	1	2	3	4	5
2 7	Eu esforço-me por desenvolver dentro de mim as emoções que preciso de mostrar aos clientes.	1	2	3	4	5
2 8	Quando me sinto deprimido, consigo usualmente animar-me através do humor.	1	2	3	4	5
2 9	Mesmo quando estou sozinho, com frequência divirto-me com os absurdos da vida.	1	2	3	4	5
3 0	Se me sinto chateado ou triste, tento pensar em algo divertido sobre a situação para me sentir melhor.	1	2	3	4	5
3 1	A forma divertida/humorística com que encaro a vida, impedem-me de ficar excessivamente chateado ou deprimido com as situações.	1	2	3	4	5
3 2	Se estou sozinho e me sinto infeliz, faço um esforço para pensar em algo divertido para me animar.	1	2	3	4	5
3 3	Mantenho o meu sentido de humor, mesmo quando me sinto triste e chateado.	1	2	3	4	5
3 4	Sei por experiência própria que pensar em coisas divertidas é uma forma muito eficaz de lidar com os problemas.	1	2	3	4	5
3 5	Não necessito de estar com outras pessoas para me sentir bem disposto – com frequência encontro coisa que me fazem rir, mesmo quando estou sozinho.	1	2	3	4	5
3 6	As emoções que expresso aos clientes são genuínas.	1	2	3	4	5
3 7	As emoções que mostro aos clientes saem-me naturalmente.	1	2	3	4	5
3 8	As emoções que mostro aos clientes são as mesmas que eu sinto espontaneamente.	1	2	3	4	5

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique: Sexo: (1) Feminino (2) Masculino **Idade:** _____ anos

Nível de escolaridade mais elevado que completou:

(1) 9.º ano ou inferior (2) 12.º ano (3) Pós secundário não superior (cursos de especialização tecnológica – CET)

(4) Curso técnico superior profissional (5) Licenciatura (6) Mestrado ou superior

Há quantos anos trabalha nesta empresa? _____ anos

Zona geográfica na qual exerce a sua atividade: (1) Norte (2) Centro (3) Grande Lisboa (4) Sul

***FIM. MUITO
OBRIGADO PELA SUA
COLABORAÇÃO***