



Flexibilidade Laboral como Acelerador da Criatividade nas Organizações

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Ana Sofia Pereira da Silva Ferreira

Leiria, março de 2023



Flexibilidade Laboral como Acelerador da Criatividade nas Organizações

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Ana Sofia Pereira da Silva Ferreira

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira e da Professora Doutora Liliana Margarida Santos de Oliveira.

Leiria, março de 2023

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, no ano letivo 2022/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Esta investigação é dedicada a todas as organizações que acreditam e lutam, diariamente, por um mundo inovador. E para todos os empreendedores que conhecem a sua história, que se importam com o presente e que dedicam esforços para construir um mundo melhor.

Agradecimentos

O presente estudo de investigação representa o término de uma etapa académica, muito significativa a nível profissional e pessoal. Durante todo o processo, onde enfrentei alguns desafios, foi-me possível contar com a contribuição e o apoio de diversas pessoas. Assim, torna-se imperativo expressar a minha profunda consideração por essas pessoas e agradecer-lhes pela dedicação do seu tempo e esforço, os quais foram imprescindíveis para a conclusão deste percurso.

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão ao meu orientador Professor Doutor Vítor Ferreira, pelo seu valioso conhecimento transmitido e ideias desafiadoras que me inspiraram ao longo da realização do estudo de investigação. Agradeço, em particular, pelo tempo generosamente dedicado às minhas intermináveis dúvidas e a sua capacidade em encontrar soluções para os problemas que surgiram ao longo deste percurso.

Expresso, ainda, o meu profundo agradecimento à minha coorientadora Professora Doutora Liliana Oliveira, por todo o apoio e orientação que me ofereceu durante a realização da dissertação. A sua disponibilidade e generosidade em dedicar o seu tempo para me orientar e aconselhar, foram fundamentais para que eu pudesse enfrentar os desafios e superar as dificuldades que surgiram no decorrer desta investigação. Por tudo isto, sou profundamente grata e reconheço a sua contribuição indispensável para a conclusão desta dissertação.

Agradeço ao meu Coordenador de Mestrado Professor Doutor Nuno Reis, pelos seus conselhos preciosos nos momentos certos que foram de grande valor para a minha motivação e perseverança em concluir a presente investigação.

Agradeço, de igual forma, ao Professor Doutor Raúl Antunes as suas palavras de incentivo, que foram determinantes para a concretização deste meu percurso académico.

Aos participantes que aceitaram colaborar comigo respondendo ao inquérito e tornando possível a realização deste estudo, o meu profundo agradecimento.

Agradeço à minha entidade patronal, Carla Pereira, pelo apoio inabalável no decorrer do Mestrado. As suas palavras de encorajamento e incentivo foram fundamentais para que eu pudesse seguir em frente mesmo nos momentos mais difíceis.

Por fim, um emocionado agradecimento à minha família, em especial à minha Mãe e às minhas duas Irmãs, por todo o apoio, suporte emocional e incentivo incondicional, que foram fundamentais para que eu chegasse até aqui e concluir esta etapa com sucesso. Não posso deixar de expressar à minha irmã Cátia Ferreira, a sua capacidade de encorajamento, motivando-me em todos os momentos. O seu exemplo como profissional e como pessoa é uma inspiração para mim.

Reconheço que muitas outras pessoas contribuíram de diferentes formas e de maneira direta ou indireta, para o sucesso da investigação. Não sendo possível nomeá-los a todos, porém, expresso a minha gratidão para com todos.

Resumo

Com a implementação de novas políticas de trabalho em muitas organizações, em resposta ao novo paradigma pós-COVID-19, a flexibilidade laboral tornou-se um tema amplamente discutido em relação ao seu futuro no ambiente organizacional. Neste contexto, torna-se cada vez mais importante avaliar como a criatividade reage a estas mudanças no paradigma de trabalho. Acontece que o rápido desenvolvimento da globalização e do crescimento económico tem impulsionado mudanças significativas na forma de trabalhar das organizações. A flexibilidade laboral tem ganho destaque como uma abordagem que visa dar aos funcionários maior autonomia em relação à quantidade, tempo e local de trabalho. Paralelamente, a criatividade tem sido cada vez mais valorizada no ambiente de trabalho, visto que funcionários criativos são capazes de trazer novas perspetivas, ideias e soluções inovadoras aos desafios organizacionais. Deste modo, o principal objetivo desta pesquisa consiste em explorar a relação entre flexibilidade laboral e criatividade. Mais especificamente, pretende-se investigar a possível associação entre a capacidade de adaptação no ambiente de trabalho e o potencial criativo dos profissionais. Assim, neste estudo, a metodologia empregue envolveu um estudo quantitativo, utilizando um inquérito por questionário que possibilitou a obtenção de 216 respostas válidas de profissionais pertencentes a organizações, tanto do setor privado como do público. Do total de respostas, 112 foram de indivíduos do sexo feminino e 104 do sexo masculino. Através do instrumento de medição estatístico do Modelo de Regressão Linear, apurou-se que a flexibilidade laboral tem um impacto positivo na criatividade. A presente investigação contribui para o aumento da literatura sobre as novas tendências emergentes no modo de trabalhar em organizações que procuram aumentar a criatividade nos seus funcionários como forma de alcançar novas estratégias organizacionais. Além disso, sugere-se às organizações que a implementação de práticas flexíveis de trabalho pode aprimorar a criatividade dos seus funcionários.

Palavras-chave: criatividade, flexibilidade laboral, organização

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

In response to the post-COVID-19 paradigm shift, organizations have adopted new work policies, placing labour flexibility at the forefront of workplace discussions. As organizations navigate these changes, understanding the impact of labour flexibility on creativity becomes vital, given the increasing value placed on creative employees who can bring innovative solutions to organizational challenges. This study aims to explore the relationship between labour flexibility and creativity, specifically examining the association between workplace adaptability and employees' creative potential. A quantitative research design was employed, utilizing a questionnaire survey to collect data from 216 professionals across both private and public sectors. The sample consisted of 112 female and 104 male respondents. Linear Regression Analysis revealed a positive relationship between labour flexibility and creativity. This investigation contributes to the growing body of literature on emerging trends in organizational work practices and their influence on employee creativity. The findings suggest that organizations can enhance employee creativity by implementing flexible working practices, thereby supporting the development of novel organizational strategies.

Keywords: creativity, labour flexibility, organization

Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Lista de Figuras	xii
Lista de tabelas	xiii
Lista de siglas e acrónimos	xv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Uma abordagem sobre flexibilidade laboral.....	4
2.1.1. Conceito de flexibilidade	4
2.1.2. Tipos de flexibilidade.....	6
2.1.3. Evolução do trabalho flexível	9
2.1.4. Efeitos da flexibilidade nas organizações e nos colaboradores.....	11
2.2. Criatividade	12
2.2.1. Conceito de criatividade.....	12
2.2.2. Criatividade individual.....	13
2.2.3. Antecedentes da criatividade individual	13
2.2.4. O papel da motivação intrínseca na criatividade.....	16
2.2.5. Criatividade organizacional como antecedente da inovação.....	17
3. Modelo Conceptual	20
4. Método.....	22
4.1. Modelo de investigação	22
4.2. Instrumentos de medida	22
4.3. Processo de recolha de dados	28
4.4. Caraterização da amostra	33
5. Resultados	41
5.1. Análise descritiva e consistência interna.....	41
5.2. Análise de Componentes Principais.....	44

5.3. Comparação de médias em função das variáveis sociodemográficas e profissionais.....	47
5.4. Modelo de Regressão Linear Múltipla – Pressupostos	58
5.5. Modelo de Regressão Linear Múltipla.....	61
6. Discussão	67
6.1. Discussão de resultados complementares	70
7. Conclusão	72
7.1. Principais conclusões.....	72
7.2. Contribuições práticas e teóricas	73
7.3. Limitações da investigação	75
7.4. Sugestões para investigações futuras	75
8. Referências Bibliográficas	77
Anexos.....	86

Lista de Figuras

Figura 1 - Esquema representativo da extensão do conceito flexibilidade laboral.....	6
Figura 2 - Dimensões da Flexibilidade.	9
Figura 3 - Modelo Componente de Criatividade e o impacto no ambiente de trabalho. Fonte: Amabile (1997).	18
Figura 4 – Modelo de interação de Criatividade Organizacional. Fonte: Woodman et al. (1993).....	19
Figura 5 - Esquema representativo do modelo conceptual: flexibilidade laboral e criatividade.	21
Figura 6 – Práticas de flexibilidade na empresa.....	38
Figura 7 - Gráfico representativo do regime de trabalho.	39
Figura 8 - Gráfico <i>Scree Plot</i> (Flexibilidade Laboral). Fonte: <i>Output</i> do IBM SPSS.....	46
Figura 9 - Gráfico <i>Scree Plot</i> (Criatividade). Fonte: <i>Output</i> do IBM SPSS.....	47

Lista de tabelas

Tabela 1 - Estímulos e barreiras à criatividade.....	16
Tabela 2 - Escala adotada para a criatividade individual.....	23
Tabela 3 - Escala adotada para flexibilidade laboral	24
Tabela 4 - Escala adotada para motivação intrínseca	25
Tabela 5 - População portuguesa a usar redes sociais em 2022	29
Tabela 6 - Distribuição da amostra na categoria regime de trabalho.....	33
Tabela 7 - Distribuição da amostra na categoria sexo	33
Tabela 8 – Mínimo, máximo, média e percentis da amostra na categoria idade	34
Tabela 9 - Distribuição da amostra na categoria habilitações literárias.....	34
Tabela 10 - Distribuição da amostra na categoria região onde trabalha	35
Tabela 11 - Distribuição da amostra na categoria natureza da organização	35
Tabela 12 - Distribuição da amostra na categoria número de trabalhadores por empresa.....	36
Tabela 13 - Distribuição da amostra na categoria posição hierárquica na organização.....	37
Tabela 14 - Distribuição da amostra na categoria vencimento médio mensal	38
Tabela 15 - Média e moda para cada item da variável criatividade.....	39
Tabela 16 - Média e moda para cada item da variável flexibilidade laboral	40
Tabela 17 - Interpretação do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> quanto à Consistência Interna.....	42
Tabela 18 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> e número de itens por dimensão	42
Tabela 19 - Resumo da Análise de Dados, sua Fiabilidade e Consistência Interna.....	43
Tabela 20 - Testes <i>KMO</i> e <i>Barlett</i>	45
Tabela 21 - Resultados da aplicação da Análise de Componentes Principais	45
Tabela 22 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável regime de trabalho	48
Tabela 23 - Interpretação do valor de <i>F</i> da ANOVA: variável regime de trabalho	48
Tabela 24 – Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável forma de trabalho	48
Tabela 25 - Interpretação do valor de <i>F</i> da ANOVA: variável forma de trabalho.....	48
Tabela 26 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável sexo.....	49
Tabela 27 - Interpretação do valor de <i>F</i> da ANOVA: variável sexo	49

Tabela 28 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável habilitações literárias.....	50
Tabela 29 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável habilitações literárias.....	50
Tabela 30 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável região de trabalho	51
Tabela 31 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável região de trabalho.....	51
Tabela 32 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável natureza da organização	51
Tabela 33 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável natureza da organização	51
Tabela 34 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável setor de atividade.....	52
Tabela 35 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável setor de atividade	52
Tabela 36 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável anos da organização.....	53
Tabela 37 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável anos da organização	53
Tabela 38 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável número de colaboradores.....	54
Tabela 39 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável número de colaboradores	54
Tabela 40 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável posição hierárquica.....	54
Tabela 41 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável posição hierárquica	55
Tabela 42 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável antiguidade na organização	55
Tabela 43 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável antiguidade na organização.....	55
Tabela 44- Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável anos de experiência	56
Tabela 45 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável anos de experiência	56
Tabela 46 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável vencimento médio mensal	57
Tabela 47 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável vencimento médio mensal.....	57
Tabela 48 - Média das estatísticas através do Teste <i>t-Student</i> : variável idade	57
Tabela 49 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável idade.....	58
Tabela 50 - Resumo do MRLM com todas as variáveis de controlo inseridas	66
Tabela 51 - Resultado do Teste da Hipótese	69

Lista de siglas e acrónimos

ACP	Análise de Componentes Principais
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
C	Criatividade
FL	Flexibilidade Laboral
HL	Habilitações Literárias
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MI	Motivação Intrínseca
MRLM	Modelo de Regressão Linear Múltipla
PH	Posição Hierárquica
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

1. Introdução

A elevada agitação digital nos processos organizacionais, o progresso disruptivo da tecnologia, a turbulência da sociedade e a contínua volatilidade nos mercados, direcionam as organizações a enfrentarem uma única constante: a mudança. Com uma resposta estratégica a esta nova era de tecnologia avançada, globalização e competição, as organizações implementam a flexibilidade laboral e antecipam novas ideias, produtos e serviços imperando a criatividade como principal recurso. O cenário futuro, que outrora a pandemia COVID-19 acelerou, tornou-se um quotidiano desejável e, por vezes, ameaçador.

A flexibilidade laboral é uma prática usada pelas organizações como resposta ao ambiente em constante mudança para reter talento, melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e melhorar o desempenho organizacional. A flexibilidade laboral, abordada neste estudo, inclui palavras como o teletrabalho, trabalhar a partir de casa, o trabalho híbrido, o trabalho flexível e o trabalho remoto e refere-se ao trabalho praticado pelos funcionários fora do escritório das organizações, normalmente usando tecnologia digital (Chatterjee et al., 2022).

Existe uma tendência crescente das organizações em adaptarem e definirem o futuro do trabalho de forma remota ou híbrida (Galanti et al., 2021). Um estudo elaborado pela consultora Mercer (2021) sobre o trabalho flexível em Portugal apresenta que 75% das organizações inquiridas pretendem oferecer um modelo de trabalho híbrido (presencial e remoto) como parte da Política de Trabalho Flexível e que cerca de 50% planeia fazer alterações nos escritórios e espaços de trabalho nos próximos cinco anos. Outro estudo da Organização Internacional do Trabalho (2023) revela os ganhos significativos que as organizações, os funcionários e as economias podem alcançar ao utilizarem as modalidades de trabalho flexível.

A criatividade é um processo que envolve a geração de novas e úteis ideias, sendo considerada uma capacidade decisiva para o sucesso organizacional (Amabile, 1997). No entanto, para que a criatividade ocorra, é necessário criar um ambiente de trabalho que incentive a criatividade individual. A flexibilidade laboral é apontada como uma dessas estratégias, ao permitir aos trabalhadores mais tempo para pensar, concentrar e desenvolver

ideias inovadoras. A criatividade individual é uma habilidade valiosa e cada vez mais requisitada pelas organizações. A capacidade de gerar ideias originais e solucionar problemas de forma criativa é fundamental para o sucesso empresarial num mundo cada vez mais competitivo e em constante mudança. No entanto, a criatividade individual não é apenas uma característica inata, mas pode ser desenvolvida e estimulada através de diversos fatores: o ambiente de trabalho, a diversidade de grupos e o desenvolvimento de características individuais. Perante este contexto, iremos analisar a importância da criatividade individual nas organizações e identificar os antecedentes da criatividade individual, assim como os fatores que inibem ou estimulam a criatividade no ambiente organizacional.

Deste modo, as organizações têm um conjunto de métodos que podem enriquecer o processo criativo, sendo a criatividade considerada um método intangível. De facto, a criatividade é amplamente aceite em pesquisas académicas como o primeiro passo da inovação (Amabile & Pratt, 2016).

A literatura estudada permitiu compreender a criatividade como um fator importante para o sucesso organizacional. Assim, neste trabalho, procuramos explorar a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade, e como um pode ter efeito no outro.

Em suma, a flexibilidade laboral tem se tornado cada vez mais comum nos dias atuais, ao permitir aos trabalhadores o ajuste do local e do horário de trabalho, atendendo, não só às necessidades pessoais e profissionais dos trabalhadores, como às necessidades das organizações. Por outro lado, a criatividade é considerada uma habilidade essencial no mundo atual do trabalho, especialmente num contexto de mudanças constantes, crescentes exigências e competição. No entanto, existem poucos estudos que relacionem estas duas variáveis (flexibilidade laboral e criatividade).

Deste modo, a área de pesquisa do presente trabalho centra-se na investigação da viabilidade do trabalho flexível como forma de aumentar a criatividade nos trabalhadores, ou seja, propõe responder à seguinte questão: como a flexibilidade laboral pode estimular a criatividade. Por conseguinte, a presente investigação tem como objetivo explorar a relação entre flexibilidade laboral e criatividade. Em particular, procura-se identificar se o trabalho flexível é benéfico ou prejudicial para a criatividade dos trabalhadores e, com isso, fornecer *insights* valiosos para as organizações que pretendem fomentar a criatividade.

Para atingir o objetivo proposto, a presente investigação utilizou uma abordagem quantitativa através de um inquérito. O inquérito é uma técnica de recolha de dados que permite obter informações diretamente dos indivíduos por meio de perguntas padronizadas, permitindo que as respostas sejam comparadas e analisadas de forma sistemática (Costa, 2018; Malhotra, 2019). O inquérito permitiu recolher dados de 216 indivíduos, possibilitando a análise de diferentes perspetivas sobre a relação entre flexibilidade laboral e criatividade. Além disso, a análise quantitativa dos dados permitiu identificar tendências e padrões que seriam difíceis de identificar apenas com a análise qualitativa (Malhotra, 2019).

Com esta abordagem, esperamos fornecer evidências empíricas sobre a relação entre flexibilidade laboral e criatividade, contribuindo para o entendimento desta prática nas organizações e para o desenvolvimento de estratégias para a promoção da criatividade nas organizações.

Esta investigação está estruturada em sete capítulos. O primeiro capítulo fornece uma visão geral do estudo, introduzindo a relevância do tema e a questão de investigação proposta. O segundo capítulo compreende uma revisão da literatura expondo os tópicos mais relevantes para o desenvolvimento da hipótese. No terceiro capítulo é apresentada a hipótese de investigação. O quarto capítulo descreve a metodologia de investigação, incluindo as variáveis a serem usadas no questionário e a amostra da população a ser estudada. O quinto capítulo consiste em uma análise detalhada dos resultados obtidos. O sexto capítulo apresenta uma discussão geral, fornecendo os principais resultados da presente investigação. Por fim, o sétimo capítulo apresenta as principais conclusões, limitações, sugestões para futuras investigações e contribuições práticas e teóricas da presente investigação.

2. Revisão da Literatura

2.1. Uma abordagem sobre flexibilidade laboral

Em 2020, um novo normal da cultura do trabalho surgiu impulsionado por uma das maiores crises modernas do século XXI: a pandemia Covid-19. Com impacto nas organizações e nos trabalhadores, a distância social foi imposta de forma abrupta, com consequências no modo de trabalhar, incitando o novo paradigma do trabalho flexível. Contudo, as implicações a longo prazo desta prática de trabalho em larga escala ainda são desconhecidas, como refere Tønnessen et al. (2021).

Mas não só a pandemia contribuiu para esta nova forma de trabalhar. A tecnologia, cada vez mais conectada, permite implementar a flexibilidade no trabalho de forma eficaz, permitindo às organizações terem equipas multidisciplinares a trabalharem fora do escritório e serem compostas por indivíduos geograficamente dispersos (Urbaniec et al., 2022). Com efeito, o desenvolvimento intenso da tecnologia possibilita, gradativamente mais, a flexibilidade laboral, produzindo efeitos em novos modelos de trabalho e negócio (Stalmachova et al., 2021). Além disso, o impulso dado pela tecnologia em conjunto com a nova realidade, que a pandemia COVID-19 proporcionou relativamente à forma de trabalhar (Urbaniec et al., 2022), incitou as organizações a mudarem a sua estrutura e processos organizacionais (Mariani & Nambisan, 2021).

Não obstante o trabalho flexível ter tido o seu exponencial com o advento epidemiológico COVID-19, estudos indicam que ele tenha surgido em 1930, quando a empresa Kellogg's se desviou do padrão de horário de 8 horas por dia / 5 dias por semana (Hunnicut, 1992). No entanto, o interesse em perceber os resultados gerados data da década de 1970 (Yu et al., 2019), com a introdução do termo “teletrabalho” por Jack Nilles, quando este começou a trabalhar remotamente para a NASA (Nilles, 1975).

2.1.1. Conceito de flexibilidade

Na literatura, encontramos um leque de investigadores que nos últimos anos têm abordado o termo através de diferentes definições, consoante o contexto onde se insere a flexibilidade. Partindo da definição mais geral, a flexibilidade é definida na literatura (em estudos organizacionais) como uma capacidade inerente que as organizações devem ter para

responder às mudanças ambientais e à incerteza dos mercados (Volberda, 1996). As organizações devem possuir capacidades que aumentem a sua flexibilidade, de modo a evitar a rigidez. No entanto, uma flexibilidade total poderá resultar em caos. Para que o caos não aconteça, é necessária estabilidade organizacional protegendo-se futuramente de uma negligência estratégica (Volberda, 1998). Deste modo, uma organização deve ter a capacidade de aproveitar as oportunidades inesperadas em tempos agitados, implicando que as organizações sejam flexíveis o suficiente para lidar tanto com as oportunidades como com as ameaças de um futuro incerto (Wright & Snell, 1998). A respeito disto, Kandemir e Acur (2012), referem que essa capacidade é dinâmica, permitindo às organizações tomarem decisões estratégicas, selecionando as opções mais apropriadas. Estas definições têm em comum a mudança e a capacidade de adaptação a ambientes em constantes mutações. Nesse sentido, a agilidade que as empresas detêm num meio competitivo pode determinar a sua sobrevivência, presumindo que estruturas hierárquicas padronizadas e sistemas rígidos suportam o fracasso organizacional (Volberda, 1996, 1998).

O conceito flexibilidade é ampliado na literatura, uma vez que em resposta a um ambiente incerto, muitas organizações, apoiadas pela evolução tecnológica e sucessivas crises globais, implementam uma variedade de acordos de trabalho flexíveis¹ e ajustam a sua estrutura organizacional (Figura 1). Não só para competirem num mundo competitivo, como também, reconhecerem o valor dos funcionários como sendo os seus principais ativos, que trazem conhecimento podendo ser este explorado em posteriores inovações (Azeem & Kotey, 2023).

A literatura define os acordos de trabalho flexível como a oportunidade de ajustar onde, quando e como trabalhar (De Menezes & Kelliher, 2011), atendendo às necessidades pessoais, familiares e de vida (Zerhouni, 2022) e conduzindo a um benefício mútuo para o trabalhador e organização (Austin-Egole et al., 2020). Yu et al. (2019) sublinham, que os acordos de trabalho flexíveis consistem em definir o trabalho de modo diferente com a introdução de novos parâmetros, com o intuito de medir resultados e não horas, e que tanto o funcionário como o empregador podem beneficiar com esta ideologia.

A flexibilidade organizacional refere-se à capacidade de uma empresa em adaptar a sua estrutura organizacional interna (Broekaert et al., 2016) e externa (Volberda, 1996, 1998) para dar resposta a um ambiente incerto. Uma organização, para inovar, necessita de ser

¹ Tradução adaptada pela Autora para: *Flexible Work Arrangements*.

flexível para poder alterar a sua estrutura interna e os processos de tomada de decisão (Azeem & Kotey, 2023). Significa isto que as organizações precisam de uma flexibilidade interna dos seus recursos, bem como ter a capacidade de coordenar o seu uso, da mesma forma que precisam de flexibilidade externa com o intuito de se adaptar a ambientes hipercompetitivos.

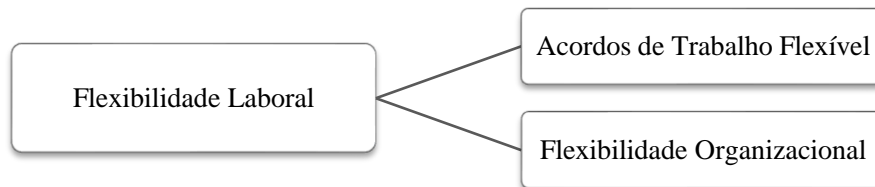


Figura 1 - Esquema representativo da extensão do conceito flexibilidade laboral.

2.1.2. Tipos de flexibilidade

Os acordos de trabalho flexíveis podem ser analisados em três construtos (Figura 2). Primeiramente, a flexibilidade no local de trabalho, também conhecida como flexibilidade espacial (Wessels et al., 2019), é investigada como sendo o local escolhido pelo colaborador fora do ambiente organizacional físico, permitindo trabalhar em vários locais, normalmente usando tecnologia digital para o executar. A flexibilidade horária, denominada por Jarrahi et al. (2021) como flexibilidade temporal, tal como o nome indica, permite ao colaborador escolher a forma como controla o seu horário diário/semanal e com isto impactar positivamente o bem-estar deste, podendo conciliar a sua vida pessoal e profissional, levando a uma maior satisfação e produtividade no trabalho. Por fim, flexibilidade da duração do trabalho, muitas vezes associada à flexibilidade temporal, compreende a realocação do tempo de trabalho, podendo o funcionário trabalhar mais horas alguns dias e em outros ter uma carga horária menor, ou seja, a duração do dia de trabalho pode ser ajustada (Wessels et al., 2019). Figura-se que embora estes três construtos possam ser utilizados de forma independente, frequentemente são usados em conjunto como um complemento para cada um, com consequências positivas nos colaboradores com mais iniciativas, criatividade, independência e comprometimento com as organizações (Austin-Egole et al., 2020).

Com base na literatura estudada, cada dimensão dos acordos de trabalho flexíveis tem associados outros construtos. As formas mais comuns de trabalho flexível podem ser categorizadas da seguinte forma:

Flexibilidade no local de trabalho: uma forma comum de flexibilidade é o teletrabalho, oferecendo flexibilidade espacial e temporal aos funcionários. Uma definição abrangente de teletrabalho foi introduzida por Bentley et al. (2016), como um acordo de trabalho flexível onde os funcionários trabalham em locais distantes dos escritórios centrais, não existindo contato pessoal ou presencial com colegas de trabalho, no entanto, estes têm à sua disposição tecnologias da informação e comunicação (TIC) que lhes permitem comunicar entre si e com a organização. O teletrabalho diferencia-se dos escritórios satélite (Kim et al., 2021) onde os funcionários são realocados em locais satélites, permitindo minimizar o tempo gasto em viagem, mostrando-se como uma forma intermediária entre o local residencial e o escritório oficial. O *coworking*, outra dimensão da flexibilidade, refere-se a um grupo diversificado de pessoas que partilham o mesmo espaço físico para trabalhar e, com isto, a possibilidade de beneficiar determinadas características (comunidades de trabalho, laços sociais, segurança de TIC) que potencialmente facilitam maiores oportunidades de colaboração e inovação de negócios (Yu et al., 2019). Por sua vez, o *coworking* é um aliado da flexibilidade nómada, inserida na flexibilidade de trabalhar a partir de qualquer lugar, distinguindo-se da flexibilidade de trabalhar a partir de casa. Trabalhar a partir de casa refere-se ao escritório de casa convencional; por sua vez trabalhar a partir de qualquer lugar permite flexibilidade geográfica ao funcionário (Choudhury et al., 2021). O termo nomadismo digital (Hannonen, 2021) é definido como trabalhar a partir de qualquer lugar, com a ajuda de TIC, apresentando uma alta liberdade espacial (Jarrahi et al., 2021), onde a vida entre trabalho e lazer não é vista como uma dicotomia, mas a harmonia dos dois promove uma vida com mais autorrealização e autodesenvolvimento (Hannonen, 2021).

Flexibilidade horária: a mais conhecida é o horário flexível² e define-se como sendo um acordo de trabalho flexível que permite variações na hora de entrada bem como na hora de saída, porém não altera o número total de horas de trabalho (40 horas) durante uma semana (Chen, 2017). Normalmente, este modelo é usado para se adaptar à vida pessoal do trabalhador (Wessels et al., 2019).

Flexibilidade na quantidade de trabalho: uma organização pode ser flexível quanto à quantidade de volume de trabalho como também à quantidade de tempo de trabalho (Austin-Egole et al., 2020). Posto isto, exteriorizamos que a quantidade pode ser analisada atendendo ao número de dias e ao número de horas de trabalho. Sobre a flexibilidade do número de

² Tradução feita pela Autora referente a *flexitime*.

dias, uma das formas com crescente implementação pelas empresas é o trabalho comprimido (mais conhecido como a semana de 4 dias). Este encontra-se associado a uma semana de trabalho compactada, divergindo do padrão de trabalho semanal de 5 dias. Exige, porém, que os funcionários trabalhem mais horas durante cada dia de trabalho (Austin-Egole et al., 2020) para perfazer as 40 horas semanais. A flexibilidade do número de horas de trabalho está frequentemente associada a uma redução horária, como o trabalho realizado a *part-time*. Trabalhar a *part-time* inclui uma redução do número total de horas por semana, contrastando do modelo estandardizado de trabalho semanal de 40 horas (Jarrahi et al., 2021). Outro modelo de trabalho flexível é o trabalho partilhado, envolvendo dois ou mais funcionários a realizarem o mesmo trabalho (dividindo-o de forma que as horas conjuntas sejam iguais às horas de trabalho padrão semanais de um funcionário) e a partilharem as mesmas responsabilidades (Azeem & Kotey, 2023).

Da mesma forma que a flexibilidade laboral é entendida como a capacidade da organização em se adaptar às condições ambientais em mudança (Volberda, 1998), também é entendida como a capacidade da organização se ajustar aos seus recursos humanos, às suas estruturas e aos seus processos internos (De Spiegelaere et al., 2014).

Como resultado, diversos critérios têm sido propostos na literatura para classificar a flexibilidade no mercado de trabalho, não só em termos de flexibilidade horária e flexibilidade no local de trabalho, como comumente outros três modelos são categorizados, nomeadamente a flexibilidade numérica, funcional e financeira (De Spiegelaere et al., 2014) (Figura 2).

Primeiramente, a flexibilidade numérica, vista como flexibilidade contratual, aborda tanto a duração do contrato de trabalho como o regime do tempo de trabalho (ex.: contrato a termo fixo, contrato a *part-time*, contrato com agências de trabalho temporário, trabalho *freelance*) (Rouvroye et al., 2021), abordando o grau de flexibilidade do empregador e do funcionário perante os contratos. Serve, principalmente, para aumentar ou diminuir de forma rápida o número de trabalhadores, permitindo políticas de contratação e demissão mais ágeis. Outro exemplo de flexibilidade numérica é a carreira flexível, permitindo ao funcionário ter uma paragem no trabalho (a tempo inteiro ou parcial) para atender a responsabilidades familiares, pessoais ou profissionais (muito comum no trabalhador-estudante que faz uma paragem na carreira para poder desenvolver os seus conhecimentos) (Mansor & Idris, 2015).

Em segundo lugar, a flexibilidade funcional encontra-se associada à tarefa. O objetivo é procurar redistribuir os funcionários de forma rápida entre atividades e funções, para atender às exigências das repentinas mudanças (De Spiegelaere et al., 2014). Isto pode significar mudança de carreira (dentro da organização) ou rotatividade de funções.

Por fim, encontramos a flexibilidade financeira, conhecida também como flexibilidade salarial (De Spiegelaere et al., 2014). A flexibilidade financeira corresponde a tornar os salários mais adaptáveis, nomeadamente facilitando a flexibilidade numérica e funcional.

A revisão da literatura permite-nos perceber que a flexibilidade apresenta diferentes dimensões, dependendo do conteúdo, do nível de análise e do seu objetivo. Atendendo às abordagens revistas, o presente estudo irá incidir na flexibilidade laboral que pode ser descrita como a capacidade permitida aos funcionários de determinar quando, onde e por quanto tempo trabalham e a liberdade de ajustar o horário de trabalho atendendo às suas necessidades (Wessels et al., 2019).

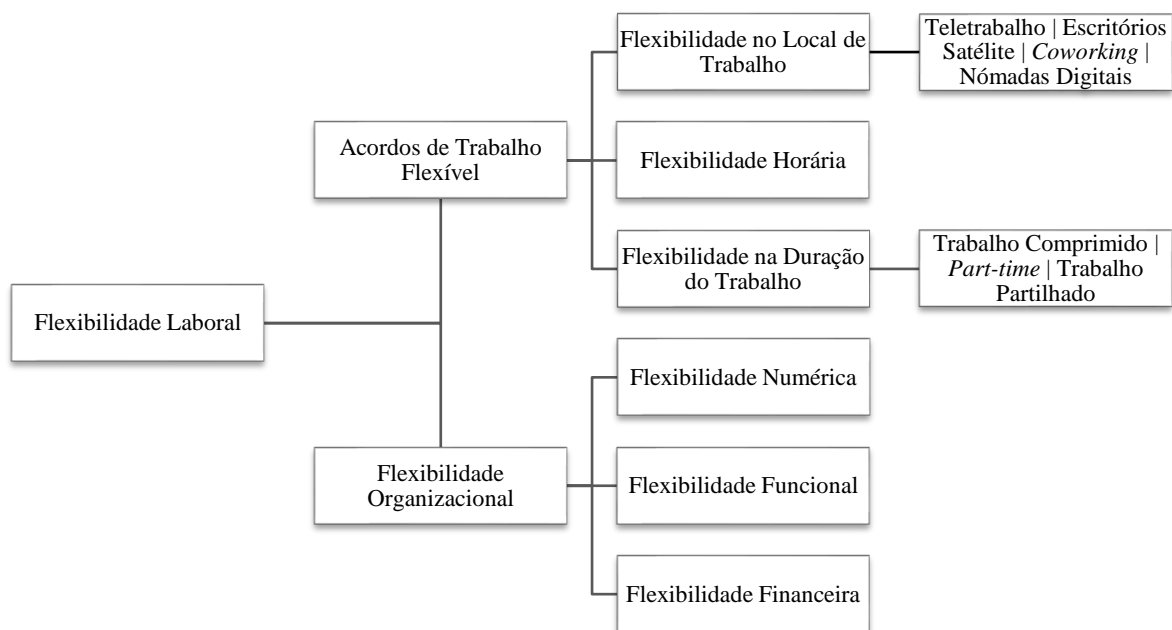


Figura 2 - Dimensões da Flexibilidade.

2.1.3. Evolução do trabalho flexível

Modelo de Trabalho Remoto

Usando tecnologias digitais, uma organização pode optar por um sistema de trabalho remoto (flexibilidade no local de trabalho), permitindo aos seus colaboradores trabalharem em

qualquer momento (horário flexível). O trabalho remoto aparece na literatura como teletrabalho ou trabalhar a partir de casa (Austin-Egole et al., 2020) e é definido como um processo no qual os colaboradores trabalham num ambiente diferente do tradicional, onde a presença física não é necessária no local do escritório (Urbaniec et al., 2022), permitindo um maior grau de autonomia em relação ao trabalho de escritório (Naotunna & Zhou, 2021).

O conceito mais antigo surge, em 1975, como *telecommuting*³ (Nilles, 1975). A palavra *telecommuting* tem perdido notoriedade, dando relevância ao teletrabalho e trabalhar a partir de casa⁴. Trabalhar a partir de casa é apontado como um fenómeno complexo, não tendo uma definição homóloga a todos os investigadores, apresentando uma distinção entre teletrabalho e trabalhar a partir de casa. Enquanto o teletrabalho é realizado em diferentes locais fora do escritório (ex.: em casa, em viagem, espaços partilhados), permitindo ao funcionário trabalhar em estreita ligação com clientes ou outras pessoas, aumentando a sua performance (Wessels et al., 2019); trabalhar a partir de casa é apenas focado no trabalho realizado a partir de casa, existindo menos distrações e perturbações, concentrando-se melhor na tarefa (Naotunna & Zhou, 2021).

Modelo Híbrido de Trabalho

O trabalho híbrido é uma forma de flexibilidade que tem vindo a ser apontada como o futuro do trabalho flexível, partilhando o formato de trabalho tradicional e trabalho à distância (trabalho remoto). O trabalho híbrido é um modelo onde o funcionário não precisa de estar todos os dias no escritório da organização, podendo trabalhar a partir de casa ou de qualquer outro lugar (Beno, 2021). No entanto, para que o modelo híbrido aconteça, é necessário que as organizações transcendam obstáculos e sejam inovadoras para implementarem qualquer modelo de trabalho flexível (Iqbal et al., 2021). A introdução de um sistema híbrido tem de permitir à organização vantagens que advêm do trabalho remoto (Trede et al., 2019), respondendo às necessidades específicas da organização (como redução de custos, mais produtividade e melhor gestão), como do colaborador (atenuando os desafios de localização, distância e aumento do bem-estar) (Iqbal et al., 2021).

³ Tradução para teletrabalho em língua portuguesa.

⁴ Tradução livre realizada pela Autora para *work from home*.

2.1.4. Efeitos da flexibilidade nas organizações e nos colaboradores

A pesquisa empírica demonstrou que a flexibilidade laboral (abordada no presente estudo) pode beneficiar os funcionários (De Menezes & Kelliher, 2011) no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, custos reduzidos de deslocação, maior satisfação, maior produtividade e, conseqüentemente, menores níveis de stress e absentismo (Mansor & Idris, 2015), bem como conseguir uma relação positiva entre a flexibilidade e a criatividade (Naotunna & Zhou, 2021). A organização também beneficia com a flexibilidade, conseguindo diminuição de custos, com a contratação e despedimentos dos ativos (De Spiegelaere et al., 2014), menor rotatividade, maior retenção e comprometimento do funcionário e mais motivação, culminando num aumento da produtividade e lucratividade da organização. (Berkery et al., 2017).

Por outro lado, apesar dos potenciais benefícios apontados na literatura, a flexibilidade pode trazer desvantagens para o funcionário e para a organização. Para o funcionário, existe uma tendência de trabalhar mais horas e até mesmo quando está doente, dando origem ao presenteísmo; a falta de suporte técnico e a falta de equipamentos adequados podem ter impactos negativos na produtividade; e o isolamento social pode levar a problemas de saúde mental dos funcionários (Tavares, 2017). Por parte da organização, o trabalho flexível pode aumentar os custos tecnológicos, a vulnerabilidade da segurança tecnológica, a dificuldade de supervisão e, por vezes a falta de comunicação no momento (Berkery et al., 2017).

Cada vez mais, os trabalhadores procuram condições favoráveis entre a vida pessoal e laboral (Zerhouni, 2022). De facto, eles procuram trabalhar em organizações que lhes forneçam tais condições. Para isso, as organizações têm de estar atentas às dinâmicas dos mercados, com introdução de novos sistemas de trabalho que atraiam talento. Um sistema de trabalho flexível afeta a atitude dos funcionários relativamente ao trabalho, motivação, satisfação e desempenho (Berkery et al., 2017). Advém disto que condições favoráveis às necessidades dos funcionários levam a maior comprometimento e maior satisfação, conduzindo a menor absentismo e insatisfação (Zerhouni, 2022). Assim sendo, as organizações conseguem obter uma maior produtividade dos seus colaboradores, quando estes conseguem equilibrar a vida pessoal e laboral, com a prática de um modelo de trabalho flexível, visando combinar, de forma eficaz, o melhor do trabalho tradicional e remoto, de forma a alcançar um equilíbrio entre ambos e criando mais valor para a organização (Iqbal et al., 2021).

2.2. Criatividade

Estudos recentes apontam a criatividade como impulsionadora de inovação nos modelos de negócio, promovendo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, sendo esta considerada uma fonte significativa da inovação organizacional (Fetrati et al., 2022). Com um ritmo acelerado e altamente competitivo que o mundo nos presenteia, a criatividade é apontada como um fator crítico para as organizações sobreviverem perante a incerteza (Żywiółek et al., 2022). É a criatividade que sustenta as grandes ideias, desafiando os colaboradores a pensarem de forma criativa, dando às organizações a possibilidade de desenvolverem produtos, processos ou serviços inovadores. Sendo considerada a porta para novas oportunidades de negócio inovadoras, criatividade e inovação são dois conceitos indissociáveis nas organizações (Amabile, 1997). No entanto, é preciso saber gerir a criatividade como um fenómeno organizacional e saber tirar o melhor partido dela, com o intuito de crescimento organizacional (Nili & Tasavori, 2022).

2.2.1. Conceito de criatividade

Sendo uma das principais teorias usadas em muitas investigações empíricas sobre criatividade nas organizações, o presente estudo foca-se na teoria de Amabile para contextualizar criatividade (Amabile, 1983, 1997). A criatividade é definida como a produção de ideias novas e úteis por uma pessoa ou um grupo de pessoas e apropriadas a qualquer domínio da atividade humana, desde as ciências, às artes, à educação, aos negócios e até mesmo à vida quotidiana. O que se figura da definição é que as ideias têm de ser novas e adaptadas à oportunidade ou problema exposto. Além disso, a criatividade antecede a inovação, sendo estes dois conceitos diferentes entre si, mas interligados (Amabile, 1997). Enquanto a criatividade é a geração de novas ideias, a inovação é a implementação bem-sucedida dessas novas ideias (Fetrati et al., 2022).

Para este trabalho, a criatividade é a geração de novas ideias, resultantes do indivíduo que a cria e do ambiente organizacional onde ele está inserido. Criatividade significa introduzir algo novo, viável, não convencional e excepcional, apresentando uma nova perspetiva, um pensamento fora da caixa (Żywiółek et al., 2022).

2.2.2. Criatividade individual

De modo a se manterem competitivas, as organizações necessitam de ter funcionários ativamente envolvidos no seu trabalho, produzindo novos produtos, processos e abordagens (Shalley & Gilson, 2004). De facto, a criatividade dos funcionários é um fator crítico de sucesso para as organizações e para a sobrevivência dos seus negócios (Tian et al., 2021). Contudo, se a criatividade é uma atividade inerente ao ser humano, contratar pessoas criativas para uma organização não é, por si só, suficiente (Bharadwaj & Menon, 2003). As organizações devem criar um ambiente organizacional que promova a criatividade (Bakker et al., 2020).

2.2.3. Antecedentes da criatividade individual

Caraterísticas individuais:

O modelo de Amabile (1997) apresenta três componentes dominantes para que a criatividade individual aconteça: experiência, motivação e habilidades do pensamento criativo⁵ (Figura 3). Dentro de cada componente, existem fatores específicos que dependem de outros fatores para serem realizados.

No primeiro componente, experiência, os indivíduos devem possuir conhecimento e habilidades, bem como técnicas e talentos especiais que podem ser usados no processo de resolução de problemas (Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993). Assim, em ambientes onde os funcionários podem partilhar livremente os seus conhecimentos e habilidades, a criatividade tende a aumentar, pois os funcionários tiram o máximo proveito do conhecimento acumulado na organização. Consequentemente, é improvável que a criatividade ocorra na ausência do conhecimento compartilhado (Kremer et al., 2019).

O segundo componente, englobando a motivação intrínseca, refere que a atitude pessoal em relação à tarefa e as razões para a realizar têm de estar presentes. Numa ótica complementar, Fischer et al. (2019) entendem que a motivação intrínseca tem efeitos positivos na criatividade, aumentando a flexibilidade cognitiva e persistência, assim como garantindo maior abertura para assumir riscos (Shalley & Gilson, 2004). Por sua vez, a motivação intrínseca é considerada um ingrediente chave para a criatividade sendo destacada como um estado emocional no qual um indivíduo está interessado em trabalhar em uma tarefa onde o

⁵ Tradução adaptada pela Autora para: *domain-relevant skills/expertise; task motivation; creativity skills*.

seu principal objetivo é simplesmente ser capaz de a realizar (grau de interesse e envolvimento) (Fishbach & Woolley, 2022), não existindo o propósito de obter recompensas extra (motivadores extrínsecos) (Nili & Tasavori, 2022).

Por fim, as habilidades do pensamento criativo incluem características de personalidade e de pensamento (Woodman et al., 1993) que garantem o comportamento e pensamento criativo (Amabile, 1997). As habilidades do pensamento criativo são vistas como a capacidade de pensar criativamente, gerar alternativas e envolver-se em pensamentos diferentes (Shalley & Gilson, 2004). A criatividade exige um estilo cognitivo-perceptivo envolvendo a aplicação de várias informações (Amabile & Pratt, 2016). Indivíduos que tenham acesso a um conjunto de alternativas, são mais propensos a conseguirem mais soluções e ideias potencialmente criativas, bem como a assumir mais riscos e a evitar a monotonia do trabalho (com estilos de trabalho persistentes e energéticos). Consequentemente, assumir riscos tem impacto na motivação intrínseca dos funcionários e cabe à organização encorajar os seus funcionários a assumir riscos e a sair da rotina para que a criatividade ocorra (Nili & Tasavori, 2022).

Caraterísticas do ambiente de trabalho:

Adicionalmente, o modelo de Amabile (1997) apresenta que o ambiente de trabalho afeta a criatividade individual, nomeadamente através da componente motivacional.

As características do trabalho, como a tarefa, têm um impacto significativo na criatividade, indiretamente e/ou diretamente quando ligadas às características individuais dos indivíduos (Anderson et al., 2014). A forma como os trabalhos são estruturados influencia a motivação intrínseca (Shalley & Gilson, 2004), pelo que a rotinização pode levar o indivíduo a perder o interesse na tarefa (Anderson et al., 2014). Se os trabalhos forem complexos e desafiadores, com níveis de autonomia altos, os indivíduos têm tendência a serem mais persistentes e a considerarem alternativas, resultando em pensamentos criativos (Amabile & Pratt, 2016). Menos autonomia pode se revelar em menos motivação para pensar criativamente, com consequências no processo de pensamento-ação (De Spiegelaere et al., 2014). Já a pressão no tempo para terminar a tarefa e a pressão na carga de trabalho são vistos como um impedimento, uma vez que a pressão exagerada não é estimulante e cria barreiras à criatividade (Amabile et al., 1996).

Shalley e Gilson (2004) consideram, não só o tempo como um importante recurso, como as pessoas e materiais. Ter as pessoas certas apresenta-se como um recurso crítico,

nomeadamente, se o seu conhecimento for partilhado entre colegas e chefias (Żywiółek et al., 2022). Ter os recursos suficientes (equipamentos e instrumentos) pode afetar psicologicamente os indivíduos (Amabile et al., 1996), por um lado com novas maneiras de pensar, por outro lado ter todos os recursos à disposição pode levar os indivíduos a um nível de conforto com consequências negativas na criatividade.

Estabelecer metas aumenta o interesse dos indivíduos para a tarefa, sendo mais provável que o objetivo seja alcançado no momento em que as pessoas sentem que estão fortemente integradas e comprometidas com a tarefa (Shalley & Gilson, 2004). Já o encorajamento para a criatividade, descrito por Amabile et al. (1996), revela que as pessoas têm uma apetência para serem mais criativas se tiverem: estímulos dos seus superiores, pelo que as chefias devem recorrer a uma comunicação simples e aberta com os seus colaboradores; estímulos organizacionais envolvendo o incentivo para a tomada de decisões e de riscos, o desenvolvimento de ideias, a gestão participativa e o fluxo de ideias colaborativo.

Estudos indicam que um sistema de recompensas intrínsecas leva a colaboradores mais motivados, em detrimento a um sistema de recompensas extrínsecas (Amabile et al., 1996). Um sistema de recompensas intrínsecas (quando surge da execução da própria tarefa) pode ter efeitos positivos na motivação envolvendo sentimentos de satisfação e realização profissional (Fischer et al., 2019). Um sistema de recompensas extrínsecas baseado em remunerações, bónus, incentivos e promoções (Yoon et al., 2015), pode ser usado como um mecanismo de controlo (onde existe uma forte supervisão sobre as tarefas e desempenho), resultando num efeito prejudicial na motivação dos indivíduos (Shaheen et al., 2020).

Impedimentos organizacionais como distúrbios internos, políticas conservadoras, má liderança, originam uma diminuição da motivação intrínseca necessária para a criatividade.

Caraterísticas de grupo:

Já a criatividade de grupo, depende tanto do nível individual como do ambiente de trabalho. Similarmente, a teoria interacionista de Woodman et al. (1993) evidencia que a criatividade é uma interação complexa entre o indivíduo e o meio ambiente onde ele está inserido. A criatividade está, então, relacionada com o relacionamento entre a pessoa individual e o grupo, atendendo que o conhecimento que o grupo produz, que ocorre num contexto social, contribui diretamente para a criatividade organizacional. Por outra perspetiva, a criatividade

é um fenómeno que ocorre dentro de um contexto social, com relações interpessoais, partilha de conhecimento, ideias e habilidades (Jain & Jain, 2017).

Sumariamente, a criatividade individual tem uma relação entre as características individuais, características do ambiente de trabalho e características de grupo (Tabela 1). Portanto, é um desafio crítico para as organizações lidarem com fatores contextuais e sociais para aumentarem a criatividade individual. Também se verifica que não importa o quão inteligente e criativo é um indivíduo, se existirem barreiras e obstáculos, a sua capacidade criativa será prejudicada, levando mesmo ao insucesso e fracasso dessa pessoa.

Tabela 1 - Estímulos e barreiras à criatividade

Estímulos à criatividade individual	Fonte
Caraterísticas individuais: - Experiência e conhecimento; motivação; habilidades do pensamento criativo; - Caraterísticas pessoais e cognitivas.	Amabile (1997)
Caraterísticas do ambiente de trabalho: - Expetativas e objetivos do trabalho; recursos suficientes; recompensas; suporte dos superiores e equipa; ambiente físico; autonomia e liberdade.	Woodman et al. (1993)
Caraterísticas de grupo: - Contexto social; composição do grupo de trabalho.	Amabile et al. (1996)
Barreiras à criatividade individual	Shalley e Gilson (2004)
- Pressão no trabalho; cultura organizacional rígida e controladora; falta de comunicação entre equipa e chefias - Controlo organizacional; - Críticas negativas a novas ideias; concorrência destrutiva dentro da organização; quando a organização não está disposta a correr riscos.	Amabile et al. (1996)
	Anderson et al. (2014)
	Amabile (1997)

Fonte: Elaboração própria.

2.2.4. O papel da motivação intrínseca na criatividade

As pessoas serão mais criativas se se sentirem motivadas principalmente pelo interesse, diversão, satisfação e desafio do próprio trabalho⁶ (Amabile et al., 1996, p. 1158). Deste modo, é possível conceptualizar que uma pessoa é motivada intrinsecamente pela satisfação obtida com a própria atividade ou tarefa a ser desempenhada (Nili & Tasavori, 2022). Assim, a motivação intrínseca é a vontade de realizar uma tarefa uma vez que é interessante ou

⁶ Tradução adaptada pela Autora para “*People will be most creative when they are primarily intrinsically motivated, by the interest, the enjoyment, satisfaction and challenge of the work itself*” (Amabile et al., 1996, p. 1158).

desafiadora por si mesma, e não porque existe uma recompensa externa prevista (como por exemplo uma recompensa monetária) (Amabile & Pratt, 2016).

Assim, a motivação intrínseca pode influenciar a criatividade, pois pode impactar o entusiasmo e a capacidade de um indivíduo de se envolver no pensamento criativo. Quando os indivíduos estão altamente motivados para a realização de uma tarefa, é mais provável que explorem novas ideias e perspectivas, podendo levar a soluções mais criativas (Fishbach & Woolley, 2022). No entanto, se a motivação intrínseca é baixa, os indivíduos podem ter pensamentos menos divergentes e com abordagens mais convencionais (Amabile & Pratt, 2016).

De um modo geral, analisando a criatividade por uma perspectiva individual, diversas são as influências que podem determinar o nível criativo de um indivíduo. A motivação intrínseca é apontada como uma das principais influências na criatividade individual. A motivação intrínseca é aquela que surge da própria atividade e não de recompensas externas, como dinheiro ou reconhecimento social (Amabile et al., 1996).

2.2.5. Criatividade organizacional como antecedente da inovação

Uma das propostas apresentadas na literatura que melhor integra a definição de criatividade e inovação é apresentada como um conjunto de processos, resultados e produtos resultantes das tentativas de desenvolver e introduzir novas e aperfeiçoadas formas de fazer as coisas. A criatividade (no processo de estágio) refere-se à geração de ideias; e a inovação refere-se ao estágio subsequente da implementação de ideias (Anderson et al., 2014). A criatividade pode ocorrer a nível individual, da equipa, da organização ou em combinação entre os níveis. Efetivamente, estudos iniciais da criatividade organizacional seguiam uma abordagem individual/grupal que mais tarde passou para uma abordagem organizacional (Fetrati et al., 2022).

No modelo componente de criatividade⁷ apresentado por Amabile (1997) é possível ver a ligação entre criatividade individual e inovação (Figura 3). Por outro lado, o modelo de Amabile pode ser ampliado a um nível organizacional (Amabile & Pratt, 2016). As três características de criatividade que o compõem são influenciadas por aspetos do ambiente de trabalho. A inovação surge agregada a três componentes: motivação organizacional, recursos

⁷ Tradução adaptada pela Autora para: *componential model of creativity*.

e práticas de gestão. No primeiro componente, motivação organizacional, Amabile (1997) identifica a orientação básica da organização em inovar e a desafiar o *status quo*, bem como o apoio prestado à criatividade e inovação. Os recursos, incluem tudo o que a organização disponibiliza para a criação de ideias (processo criativo): pessoas com experiência, financiamento de projetos, infraestruturas (dentro e fora da organização), equipamentos, acesso a redes de informação e tempo necessário para explorar soluções criativas (Amabile & Pratt, 2016). Por último, as práticas de gestão incluem todos os níveis de gestão de uma organização, nomeadamente, os que suportam a criatividade.

Este modelo propõe que quanto maiores forem os três níveis do ambiente organizacional, maior é a inovação nas organizações. Por outro lado, a criatividade individual é a principal fonte de criatividade organizacional, enquanto o ambiente de trabalho apenas o influencia.

Aparentemente, o ambiente de trabalho tem um impacto mais imediato na motivação do indivíduo, pelo que o processo da criatividade se dá quando a capacidade dos indivíduos coincide com uma forte motivação intrínseca. Deste modo, a criatividade pode ser vista a nível individual ou grupal (Amabile & Pratt, 2016), apresentando-se como uma fonte primária de eficácia organizacional (Woodman et al., 1993).

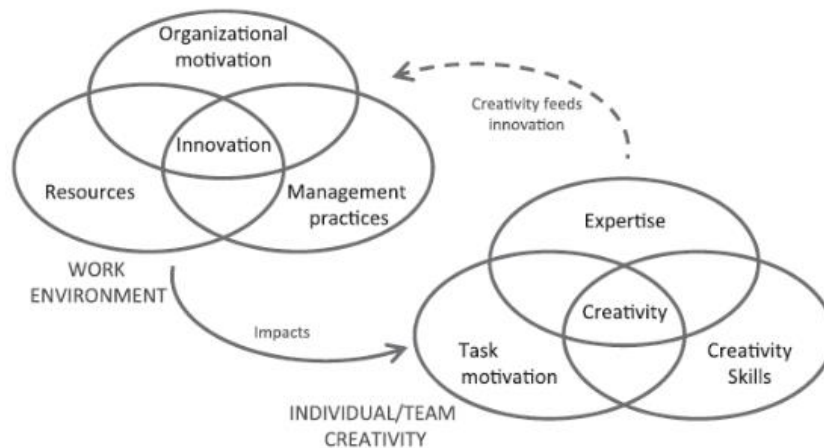


Figura 3 - Modelo Componente de Criatividade e o impacto no ambiente de trabalho. Fonte: Amabile (1997).

A par do exposto, apesar de ser considerada uma importante fonte de inovação, a criatividade individual (Fetrati et al., 2022) não é, por si só, suficiente para fazer da criatividade uma fonte de eficácia e capacidade organizacional. De forma a conseguir usar a criatividade a um nível organizacional, as suas estruturas organizacionais precisam ser desenvolvidas

permitindo processos inovadores (Dziallas & Blind, 2019). A criatividade já não é só vista a nível individual, ela passa para um nível organizacional.

Num contexto individual, a criatividade é entendida como a capacidade de produzir ideias novas e originais (podendo incluir novos conceitos ou soluções inovadoras para problemas) por um indivíduo ou grupo de pessoas dentro de uma organização (Amabile, 1983). A nível organizacional (Woodman et al., 1993), a criatividade é vista como a produção de resultados novos e úteis por pessoas que trabalham juntas num contexto social organizacional complexo. Isto significa que a criatividade organizacional tem como determinantes fatores contextuais, como a cultura organizacional, recursos e habilidades.

Woodman et al. (1993) apresentam um modelo de interação de criatividade organizacional⁸ (Figura 4) de forma a compreender o fenómeno criativo organizacional. Surge como um modelo multinível, apresentando uma agregação entre indivíduos (inclui os elementos listados na *figura 4*, bem como influências sociais extrínsecas – recompensas e influências contextuais do ambiente físico), equipa (a criatividade é consequência do comportamento criativo a nível individual e de grupos) e organização (a inovação é a soma da criatividade individual e de equipa).

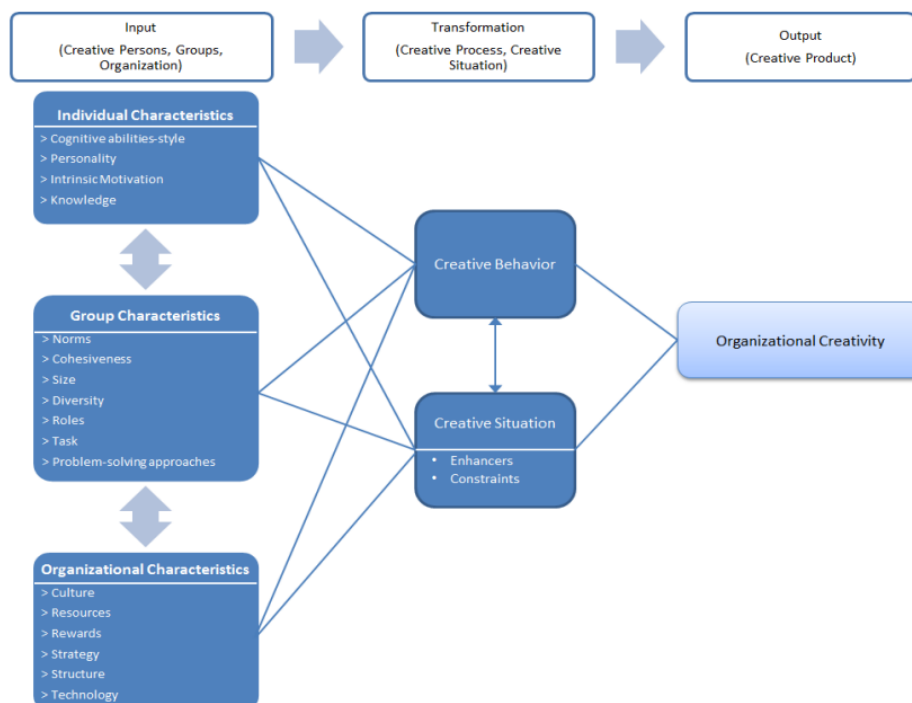


Figura 4 – Modelo de interação de Criatividade Organizacional. Fonte: Woodman et al. (1993).

⁸ Tradução adaptada pela Autora para: *interactionist model of organizational creativity*.

3. Modelo Conceptual

Embora a literatura aborde resultados positivos que resultam da adoção de práticas de trabalho flexível como, por exemplo, produtividade (Dutcher, 2012) ou satisfação no trabalho (Austin-Egole et al., 2020), existem poucos estudos (Naotunna & Zhou, 2021) que analisam diretamente a relação entre o trabalho flexível e a criatividade.

Num estudo quantitativo de Vega et al. (2015) com foco numa grande agência governamental norte-americana, o teletrabalho apresentou implicações positivas na criatividade do indivíduo, bem como níveis mais altos de desempenho e de satisfação no trabalho. Vega et al. (2015) demonstram que o teletrabalho apresenta benefícios para a criatividade individual, atendendo que é menos suscetível a obstáculos e interrupções; o que corrobora com o estudo de Amabile et al. (1996) onde os investigadores sugerem que um ambiente criativo permite a liberdade e agilidade para a criação e desenvolvimento de ideias, o que envolve a falta de interrupções e distrações.

Outra contribuição interessante é formada por Dutcher (2012) que distingue entre a produtividade de tarefas criativas e a produtividade de tarefas monótonas realizadas remotamente. No seu estudo, Dutcher (2012) prova que os teletrabalhadores aumentaram o seu desempenho e produtividade em tarefas criativas (por exemplo, encontrar o máximo possível de usos incomuns para objetos comuns), no entanto verifica que o mesmo não acontece na produtividade de tarefas monótonas e repetitivas, onde os efeitos ambientais do teletrabalho impactam negativamente a produtividade de tarefas monótonas.

Em outro estudo quantitativo de Naotunna e Zhou (2021) constatou-se que mais autonomia e menores pressões no tempo são dois motivos para aumentar a criatividade dos funcionários. Em estudos de Amabile et al. (1996), Amabile (1997) e Amabile e Pratt (2016), a economia de tempo em deslocações, interações reduzidas entre colegas e a possibilidade de alterar os horários e as tarefas de acordo com as necessidades pessoais dos profissionais resultam em ideias mais criativas. Por outro lado, a autonomia percebida pelas pessoas a trabalharem remotamente estimula a criatividade (Amabile et al., 1996), tendo um papel mediador entre o teletrabalho e a criatividade (Naotunna & Zhou, 2021).

O tempo gasto em deslocações (casa – escritório da organização), estudado por Xiao et al., (2021), tem um efeito causal significativo na produtividade do inventor (classe específica de

trabalhadores qualificados). No estudo de Xiao et al. (2021), encontram-se evidências de que as deslocações afetam negativamente a produtividade e que o teletrabalho poderia atenuar este efeito. Com efeito, algumas empresas de tecnologia (antes da pandemia COVID-19) incentivavam os seus funcionários a morarem perto do local de trabalho, como o caso do *Facebook* e *Google*. Com a chegada da pandemia COVID-19 em 2020, as empresas foram forçadas a adotar sistemas de trabalho flexível, com alterações permanentes nos contratos de trabalho até aos dias de hoje. Deste modo, olhando estas novas tendências de trabalho flexível, é crucial considerar os efeitos, não só na produtividade, como também na criatividade no contexto do trabalho flexível.

Alguns estudos explicam o motivo pelo qual os funcionários são mais criativos a trabalhar de forma remota. De facto, trabalhar remotamente pode promover a criatividade: diminuindo as distrações e aumentando a eficiência (Naotunna & Zhou, 2021); bem como a pensar individualmente (sozinho) e de forma independente, sendo estas duas condições necessárias para produzir novas ideias (Nouri et al., 2015). A literatura também nos apresenta o impacto positivo do trabalho flexível na satisfação do trabalho, comprometimento e até mesmo nas atitudes dos funcionários, estando estes dispostos a partilhar o novo conhecimento que eles criam (Azeem & Kotey, 2023; Dutcher, 2012; Vega et al., 2015; Xiao et al., 2021). Além do mais, os resultados apresentados no estudo de Tønnessen et al. (2021) sugerem que o aumento do compartilhamento do conhecimento digital ajuda a aumentar o desempenho criativo, num contexto de trabalho remoto. Seguindo estas posições, delineamos a hipótese 1 (H1) para testar o provável efeito positivo da flexibilidade no trabalho na criatividade (Figura 5).

H1: A flexibilidade laboral tem um impacto positivo na criatividade dos funcionários.

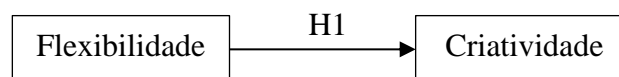


Figura 5 - Esquema representativo do modelo conceptual: flexibilidade laboral e criatividade.

4. Método

4.1. Modelo de investigação

Para responder à questão de investigação, realizou-se um estudo exploratório, envolvendo um processo minucioso de recolha de dados observáveis e quantificáveis. A escolha do método incidiu sobre uma abordagem quantitativa, através da recolha de informação utilizando um inquérito por questionário. A pesquisa quantitativa tem como principal objetivo verificar estatisticamente uma determinada hipótese com a recolha de dados, que podem ser números, opiniões e informações (Reis, 2010). Assim, o método de investigação quantitativo presente neste estudo procura quantificar dados estatisticamente e generalizar os resultados da amostra para a população alvo (Malhotra, 2019).

4.2. Instrumentos de medida

Para testar a hipótese formulada anteriormente, foram utilizadas escalas desenvolvidas e testadas em estudos anteriores.

Variável dependente:

Escala Criatividade

Para avaliar a criatividade dos colaboradores foi utilizada a escala desenvolvida por Zhou e George (2001) composta por treze itens. A escala adequa-se ao modelo conceptual do processo criativo de Amabile (Amabile, 1997), dando importância a componentes internos e externos para a criatividade individual. O tipo de resposta é apresentado por uma escala ordinal, de resposta tipo *Likert*, em que 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo, nem discordo, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente. Dado que a escala apresentada pelos autores foi desenvolvida para heteroavaliação, os itens tiveram pequenas alterações para que estes fossem sujeitos a autoavaliação – “Sugiro novas maneiras de alcançar metas ou objetivos”. Verificando que a escala não se encontra traduzida para a língua portuguesa, a investigadora traduziu e retraduziu, para garantir que os itens estavam formulados e que se encontravam adaptados ao que era proposto (Tabela 2).

Tabela 2 - Escala adotada para a criatividade individual

C1	Sugiro novas maneiras de alcançar metas ou objetivos.
C2	Surjo com ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.
C3	Pesquisei novas tecnologias, processos, técnicas e/ou novos produtos.
C4	Sugiro novas formas de melhorar a qualidade.
C5	Sou uma boa fonte de ideias criativas.
C6	Não tenho medo de arriscar.
C7	Promovo e partilho ideias com os outros.
C8	Demonstro criatividade no trabalho quando me é dada a oportunidade de fazê-lo.
C9	Desenvolvo planos e horários adequados para a implementação de novas ideias.
C10	Frequentemente tenho ideias novas e inovadoras.
C11	Surjo com soluções criativas para os problemas.
C12	Muitas vezes tenho uma nova abordagem para os problemas.
C13	Sugiro novas formas de desempenhar tarefas no trabalho.

Fonte: Elaboração própria com base na escala desenvolvida por Zhou e George (2001).

Variável independente:

Escala Flexibilidade Laboral

Para efeitos da análise da escala flexibilidade laboral, foram utilizados cinco itens que medem a dimensão flexibilidade temporal da escala de cultura do trabalho por Clark (2001), tendo sido excluídos as dimensões da flexibilidade do próprio trabalho e supervisão de apoio, por não se adaptarem ao estudo a realizar. Utilizou-se, também, um único item adaptado da Hill et al. (2010) para medir se o inquirido tem ou não flexibilidade no local de trabalho – “Tenho flexibilidade para trabalhar no local que quero” (Tabela 3). Todos os itens para medir a flexibilidade laboral correspondem a uma frase afirmativa com cinco possibilidades de resposta, apresentadas numa escala de *Likert*, oscilando entre 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente, pelo que quanto mais elevado for o valor, maior o nível de flexibilidade que o inquirido experiencia. Também, para medir o local de trabalho foi usada uma variável dicotómica do estudo de Hill et al. (2010) “Qual das opções a seguir melhor descreve onde trabalha”. Importa referir que todos os itens foram traduzidos e retraduzidos pela investigadora. Para a pergunta “Qual das opções a seguir, melhor descreve onde trabalha” foram utilizadas três possíveis respostas “Teletrabalho (100% remoto)”, “Regime Híbrido (partilha um regime de trabalho presencial e teletrabalho)” e “Regime Presencial”.

Tabela 3 - Escala adotada para flexibilidade laboral

FL1	Posso chegar e sair do trabalho quando quero.
FL2	Tenho liberdade para trabalhar no horário que for melhor para mim.
FL3	Tenho flexibilidade no horário de trabalho.
FL4	Está tudo bem com o meu empregador se eu trabalhar em casa.
FL5	Eu tiro um dia de folga facilmente.
FL6	Tenho flexibilidade para trabalhar no local que quero.

Fonte: Elaboração própria com base na escala desenvolvida por Clark (2001) e Hill et al. (2010).

Variáveis de controlo:

A criatividade é um conceito complexo e multifacetado, não sendo possível medir de forma simples ou unidimensional. Além da motivação intrínseca, outras variáveis podem influenciar a criatividade, como por exemplo o nível educacional, o sexo, a experiência, a posição hierárquica, as habilitações literárias e o setor de atividade. Por isso, é importante realizar uma análise mais ampla e considerar diversas variáveis de controlo na medição da criatividade.

Escala Motivação intrínseca

Considerando a relevância que autores como Amabile (1997) atribuem à motivação intrínseca, no contexto criativo, para efeitos desta investigação, a motivação intrínseca é utilizada como variável de controlo. Diferentes estudos com análises quantitativas apontam para uma relação positiva entre a motivação intrínseca e a criatividade (Fischer et al., 2019; Nili & Tasavori, 2022). De forma teórica, o modelo componencial dinâmico⁹ de Amabile e Pratt (2016) também verifica essa relação. De facto, a motivação intrínseca impulsiona a criatividade nos funcionários (Amabile & Pratt, 2016). Além do mais, indivíduos que detenham motivação intrínseca processam novas informações com mais eficiência, assumem riscos e apresentam mais comportamentos criativos (Hennessey & Amabile, 2010). Destaca-se, também, que quando os funcionários se deparam com motivação intrínseca, existe uma maior probabilidade de se dedicarem com mais atenção ao problema/tarefa (Manzoor et al., 2021), o que faz com que procurem ativamente mais soluções e diferentes perspetivas, resultando em soluções criativas (Amabile & Pratt, 2016).

⁹ Tradução feita pela Autora para: *dynamic componential model*.

A motivação intrínseca (MI) foi avaliada por seis itens com base no estudo original de Cameron e Pierce (1994) e adaptadas por Kuvaas (2006) (Tabela 4). Para a sua tradução foi utilizada a técnica de traduzir e retraduzir pela investigadora. As respostas foram dadas numa escala de *Likert*, em que 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente. Uma análise fatorial exploratória foi conduzida para este instrumento com o objetivo de avaliar a sua estrutura interna, incluindo medidas como a média e o *alpha* de *Cronbach*.

Tabela 4 - Escala adotada para motivação intrínseca

MI1	O meu trabalho é tão interessante que é uma motivação em si.
MI2	A tarefa que eu realizo no trabalho é uma força motriz importante para mim.
MI3	Eu realmente acho que o meu trabalho é significativo.
MI4	As tarefas que eu faço no trabalho são agradáveis.
MI5	O trabalho é como um <i>hobby</i> para mim.
MI6	Sinto-me com sorte por ser pago para fazer um trabalho que gosto tanto.

Fonte: Elaboração própria com base na escala adaptada por Kuvaas (2006).

Posição hierárquica

A posição hierárquica pode afetar a criatividade devido às diferenças no nível de autonomia e liberdade para experimentar e explorar novas ideias. Por exemplo, os indivíduos em posições mais altas na hierarquia podem ter mais recursos, acesso a informações e menos restrições para inovar e tomar riscos, enquanto os que estão em posições mais baixas podem estar mais limitados pela supervisão e pelas políticas organizacionais. Deste modo, a hierarquia organizacional pode afetar a criatividade dos colaboradores de diferentes níveis na organização. Funcionários em posições mais baixas tendem a ser menos criativos em ambientes hierárquicos, devido ao sentimento de falta de autonomia (Zhu et al., 2005), assim como a hierarquia organizacional pode criar barreiras para a comunicação e a troca de ideias, especialmente para os colaboradores de níveis mais baixos (Shin & Zhou, 2003).

Setor de atividade

Existem várias pesquisas que sugerem que o setor de atividade pode influenciar a criatividade. De acordo com Amabile et al. (1996), a natureza da tarefa e do ambiente onde a criatividade é exercida pode ter um impacto significativo na produção de ideias criativas. Por exemplo, atividades que exigem pensamento divergente e que envolva originalidade,

como as encontradas em setores criativos, como o marketing, tendem a promover a criatividade.

Um estudo realizado por Shalley e Gilson (2004) analisou a relação entre o setor de atividade e criatividade, comparando as diferenças entre empresas de setores tradicionais e empresas de setores criativos. Os autores Shalley e Gilson (2004) encontraram evidências que as empresas de setores criativos tendem a ter uma cultura mais aberta, receptiva a novas ideias e mais propensa a investir em atividades de inovação. Além disso, empresas criativas consideram importante a promoção da criatividade entre os seus funcionários (Amabile, 1997; Zhou & George, 2001). Um estudo realizado por Amabile et al. (1996) encontrou evidências de que as organizações que operam em setores tradicionais tendem a ter menos suporte para a criatividade e inovação do que as organizações que operam em setores mais criativos.

Em resumo, existem evidências de que o setor de atividade pode influenciar a criatividade. Setores que exigem pensamento divergente e originalidade, como os setores criativos, tendem a promover a criatividade, enquanto setores tradicionais podem limitar a criatividade devido a uma cultura mais conservadora. A variável “setor de atividade” é introduzida ao modelo empírico sobre a forma de variável *dummy*, pois trata-se de uma variável qualitativa não ordinal.

Habilitações literárias

As habilitações literárias podem ter um efeito significativo na criatividade, fornecendo novas ideias, habilidades de pensamento crítico e ferramentas para a expressão criativa. Em geral, existe uma correlação positiva entre níveis mais altos de educação e níveis mais elevados de criatividade (Shalley & Gilson, 2004). Num estudo de Mostafa (2012), verificou-se que indivíduos com níveis mais elevados de escolaridade apresentavam maiores comportamentos criativos e inovadores. Os resultados podem ser explicados pelo facto de indivíduos com níveis educacionais mais elevados tenderem a ter habilidades mais desenvolvidas na criatividade e inovação, o que lhes permite resolver problemas de maneira mais eficiente. De facto, a educação formal pode ajudar a desenvolver habilidades cognitivas, tais como pensamento crítico e criativo, que são importantes para a resolução de problemas complexos e geração de novas ideias (Shalley & Gilson, 2004).

Já o psicólogo Jean Piaget sustentou que à medida que as crianças crescem e se desenvolvem atravessam diferentes estádios cognitivos. O mesmo defende que a educação formal desempenha um papel crucial na promoção da transição das crianças de um estágio para o outro, já que desafia e estimula o pensamento e o seu raciocínio (Piaget, 1983). Atendendo a este pensamento, quanto mais o indivíduo se desenvolve e aprende, maior a probabilidade de desenvolver habilidades de pensamento criativo.

Experiência

A relação entre idade e criatividade organizacional é complexa e pode variar dependendo de vários fatores, nomeadamente, a experiência. Por um lado, estudos indicam que a idade pode estar associada a uma maior experiência, conhecimento e maiores habilidades do pensamento criativo, o que pode ser vantajoso para a criatividade organizacional (Amabile, 1997). Por outro lado, a idade também pode estar associada a uma maior rigidez e resistência a mudanças, o que pode limitar a criatividade (Shalley & Gilson, 2004).

Em geral, a pesquisa sugere que a experiência pode ter um efeito moderado na criatividade organizacional. Em resumo, a experiência pode ser um fator que influencia a criatividade organizacional, mas o seu impacto pode variar dependendo de outros fatores contextuais (como por exemplo: o nível educacional, a motivação intrínseca, a idade). Exemplificando, a idade associada a uma longa experiência está associada a comportamentos rotineiros onde os problemas são resolvidos de forma convencional (Shalley & Gilson, 2004). Por outro lado, quanto mais experiência, maiores são as habilidades do pensamento criativo necessárias para a criatividade (Amabile, 1997). Logo, não encontramos um consenso no que diz respeito à relação entre a criatividade e a idade.

Incluir a variável “experiência” para medir a criatividade pode ser uma abordagem interessante, pois há evidências de que a criatividade pode ser influenciada pela experiência e conhecimento acumulados ao longo do tempo (Amabile, 1997). Assim e com base nos estudos analisados, é possível que a experiência tenha uma relação mais direta e substancial com a criatividade em comparação com a idade.

Sexo

Num estudo realizado por Mostafa (2012) foi observado que os indivíduos do sexo masculino apresentavam mais criatividade, comparativamente com os do sexo feminino. Por outro lado, em um estudo realizado por Amabile et al. (1996) foram analisados dados de

mais de mil funcionários de diversas empresas para investigar as condições que favorecem a criatividade no ambiente de trabalho. Embora não tenham encontrado diferenças quanto ao sexo na capacidade de ser criativo, os autores observaram que as mulheres apresentavam menor propensão do que os homens em acreditar que tinham liberdade para assumir riscos e experimentar ideias novas. Esta constatação sugere que as mulheres podem sentir-se mais inibidas em expressar a sua criatividade, talvez como resultado de estereótipos de género e de pressões sociais e culturais que desencorajam as mulheres a assumir riscos e a destacar-se. Já num estudo mais recente de Hora et al. (2021), os autores afirmam que, embora haja uma perceção de que homens são mais criativos do que mulheres, estudos empíricos não suportam essa afirmação. Novas pesquisas sugerem que o estereótipo de que os homens são mais criativos está a diminuir e é menos prevalente em países com maior igualdade de género. Já em outro estudo de Taylor et al. (2020), foi observado que os homens relataram maior apoio à criatividade no ambiente de trabalho em comparação com as mulheres. Além disso, o estudo constatou que um maior apoio à criatividade no ambiente de trabalho está associado a comportamentos criativos mais frequentes no trabalho. Esses resultados indicam a importância do suporte à criatividade no ambiente de trabalho para o desenvolvimento de comportamentos criativos, quer no sexo masculino, como no sexo feminino. No modelo empírico, a variável "sexo" é introduzida como variável *dummy*. O que significa que a variável "sexo" é codificada como uma variável binária, em que 0 ou 1 são atribuídos para indicar a ausência ou a presença da característica "sexo" em uma observação.

4.3. Processo de recolha de dados

A pesquisa quantitativa teve como recurso um questionário que decorreu por 5 etapas:

- Construção do questionário;
- Pré-teste do questionário;
- Envio do questionário;
- Recolha e tratamento de dados;
- Análise dos resultados.

Construção do questionário

Para a elaboração do questionário foi considerada a hipótese a investigar e procurou-se aceder a informações relativas às características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos. Os dados empíricos foram coletados por meios de pesquisa via internet, através

de redes sociais como o *Facebook*, *Whatsapp*, *Instagram* e *Linkedin*. Para a realização do questionário utilizou-se a plataforma *online* do *Google Docs – Google Forms*, permitindo criar um formulário simples e eficaz.

Atendendo aos dados reportados pelo *Global Digital Report* (Kemp, 2022), o número de utilizadores ativos em Portugal a usar redes sociais ascendeu a um total de 8,5 milhões de pessoas, correspondendo a 83,7% da população total a residir em Portugal, tornando as redes sociais uma boa fonte para conseguir alcançar pessoas. Conforme o mesmo relatório, e atendendo às redes sociais utilizadas na presente investigação, o *Facebook* é a rede social mais utilizada em Portugal (Tabela 5).

Tabela 5 - População portuguesa a usar redes sociais em 2022

Rede Social	Em milhões (população portuguesa a usar redes sociais)	Percentagem da população portuguesa (%)
<i>Facebook</i>	5,95	58,6
<i>Instagram</i>	5,40	53,2
<i>Linkedin</i>	4,00	46,7

Fonte: Elaboração própria adaptada de Kemp (2022).

Os questionários *online* tornam-se estratégias eficazes para a obtenção de dados em estudos científicos (Costa, 2018). Os questionários *online* possibilitam aos participantes responderem no horário que querem, podendo ter acesso através do telemóvel, *tablet* ou computador. A divulgação *online*, por sua vez, permite uma agilidade no processo de recolha de dados e atingir um público diversificado, aumentando, assim, a representatividade da amostra.

Pré-teste do questionário

O questionário foi realizado de forma *cross-sectional* (num único momento ao inquirido). Numa primeira fase, decorrida entre o dia 7 de dezembro 2022 e 10 de dezembro 2022, foi realizado um pré-teste a seis pessoas, em condições laborais distintas, do ponto de vista das variáveis do modelo conceptual a investigar. Apesar de o questionário ser realizado via internet, este foi feito presencialmente para recolha de informação acerca de: tempo de realização do questionário, sugestões de melhoria, gramática, compreensão do texto e questões que pudessem levantar dúvidas e mal posicionadas. Após o pré-teste algumas alterações foram efetuadas, tais como:

- Identificação de que o questionário era para ser respondido tendo em conta a principal atividade profissional do inquirido;

- O nível do vocabulário, substituição da palavra “género” por “sexo”;

- A questão sobre a posição hierárquica, suscitou algumas dúvidas, optando-se por introduzir mais itens de escolha, para melhor entendimento por parte do inquirido.

Verificou-se, de um modo geral, que os inquiridos consideraram que o questionário estava redigido e estruturado com clareza.

Atendendo à informação obtida na fase de pré-teste do questionário, este foi organizado em sete secções, onde cada secção se refere a uma determinada dimensão da análise, com exceção da primeira secção e da última secção. A primeira secção refere-se ao tema e a uma breve descrição e objetivo do estudo, com informações claras sobre o anonimato do estudo e o seu propósito. Ainda na primeira secção existe uma primeira questão de exclusão para pessoas que não se encontrem de momento a laborar, terminando imediatamente o questionário. A primeira questão serviu como filtragem, na medida em que era estritamente necessário que o inquirido tivesse uma atividade profissional. A segunda secção tem uma única pergunta para identificar se trabalha por conta de outrem ou por conta própria. A terceira secção diz respeito à flexibilidade laboral, a quarta secção à criatividade e a quinta à motivação intrínseca, todas elas avaliadas por uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente”. O uso de uma escala de *Likert* de cinco pontos é destacada como suficiente, pelo que não é observado um ganho de confiabilidade em escalas com mais de cinco itens (Lissitz & Green, 1975). Destaca-se, ainda, a importância da utilização do ponto neutro, “Não concordo nem discordo”, fazendo com que os inquiridos se sintam mais confortáveis quando não têm uma experiência em relação ao item específico (Coelho & Esteves, 2007). A sexta secção procura obter dados sociodemográficos e profissionais dos inquiridos. Por fim, termina-se o questionário com a opção de enviar o questionário, agradecendo a colaboração do inquirido e o tempo despendido.

Envio do questionário

Após a revisão do questionário, foi divulgado pelas redes sociais o questionário final (Anexo A), empregando um sistema de contactos aleatórios com efeito “bola de neve”, no período compreendido entre o dia 11 de dezembro 2022 e o dia 2 de fevereiro de 2023.

A técnica de amostragem denominada por “bola de neve” é uma forma de amostra não probabilística, onde não é possível determinar a probabilidade do tipo de amostragem, pelo que se torna impossível de saber a probabilidade de quem acaba na amostra. Usando redes de referência (intermediários iniciais), estes indicam novos participantes e assim sucessivamente. Esta técnica, “bola de neve”, permite maior heterogeneidade na investigação, com a possibilidade de chegar a diversos grupos, bem como a diferentes regiões (Vinuto, 2014).

Recolha e tratamento de dados

Para o tratamento de dados das respostas obtidas ao questionário, foi utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) da IBM, versão 28, assim como o *Microsoft Excel*, dividindo-se em duas fases diferenciadas: a análise das características métricas do instrumento e o estudo da hipótese.

Numa primeira fase aplicamos a estatística descritiva para organizar, analisar e interpretar os dados, com recurso a tabelas de frequência e de indicadores, como a média e a moda. De seguida, apresentamos a análise estatística exploratória – análise fatorial, determinando em que medida os resultados se ajustam ao modelo proposto. Para efeitos do estudo para a análise fatorial utilizou-se o *Alpha* de *Cronbach*. Após avaliar a confiabilidade das medidas, prosseguimos para a etapa de avaliar a adequação dos dados para a análise fatorial, através do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Barlett* e, ainda, se recorreu à Análise de Componentes Principais (ACP). Por fim, procedemos à técnica estatística utilizando o modelo de regressão linear múltipla, permitindo analisar a relação entre uma variável dependente (y) e um conjunto de variáveis independentes ($x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$) (Pestana & Gageiro, 2014). A equação é dada por:

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \dots + \beta_nx_n + \varepsilon$$

onde:

- y é a variável dependente;
- $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ são as variáveis independentes e de controlo;
- β_0 é a constante da equação;
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n$ são os coeficientes da equação, representando o impacto de cada variável independente na variável dependente;
- ε é a variabilidade não explicada na equação, ou seja, o erro.

Deste modo, a equação de regressão linear múltipla é usada para prever a variável dependente (criatividade) a partir da variável independente (flexibilidade laboral) e das variáveis de controlo (motivação intrínseca, anos de experiência, sexo, posição hierárquica (PH), habilitações literárias (HL) e setor de atividade). Os coeficientes da equação são estimados a partir dos dados e a equação é ajustada aos dados de forma a minimizar o erro entre as previsões e os valores observados da variável dependente (criatividade) (Pestana & Gageiro, 2014). Assim, obtemos a seguinte equação:

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 + \beta_5x_5 + \beta_6x_6 + \beta_7x_7 + \varepsilon$$

onde:

- y é a variável dependente (criatividade);
- x_1 é a variável independente (flexibilidade laboral);
- x_2 é a variável de controlo (motivação);
- x_3, x_4, x_5, x_6, x_7 são as outras variáveis de controlo que podem ter um impacto na criatividade (no nosso caso: anos de experiência, sexo, PH, HL e setor de atividade);
- β_0 é a constante;
- β_1 é o coeficiente da equação para x_1 (flexibilidade laboral). β_1 representa o impacto da flexibilidade laboral na criatividade. Se β_1 é positivo, isso significa que, tudo sendo igual, a criatividade aumenta com a flexibilidade laboral. Se β_1 é negativo, isso significa que a criatividade diminui com a flexibilidade laboral;
- β_2 é o coeficiente da equação para x_2 (motivação);
- $\beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$, são os coeficientes da equação para as variáveis de controlo: anos de experiência, sexo, PH, HL e setor de atividade;
- ε é o erro ou a variabilidade não explicada na equação, representando a diferença entre o valor real de y e o valor previsto pela equação.

A equação de regressão linear múltipla é ajustada aos dados de forma a minimizar o erro entre as previsões e os valores observados de y . Uma vez ajustada, a equação pode ser usada para prever a criatividade com base na flexibilidade laboral e nas demais variáveis de controlo. Além disso, os coeficientes da equação fornecem informações sobre o impacto da flexibilidade laboral, da motivação intrínseca e outras variáveis de controlo na criatividade. A regressão linear múltipla apresentada na presente investigação, tem como objetivo determinar a relação entre as variáveis x e se estas têm impacto na criatividade.

4.4. Caracterização da amostra

Amostra total e regime de trabalho

A amostra final obtida é constituída por 227 respostas. No entanto, uma vez que a população alvo do presente estudo são indivíduos que atualmente se encontram a trabalhar por conta de outrem ou por conta própria, 11 respostas foram excluídas por não se encontrarem nos critérios definidos, totalizando um total de 216 respostas válidas. Deste modo, a amostra é constituída por 27 dos inquiridos a trabalharem por conta própria e 189 a trabalharem por conta de outrem (Tabela 6).

Tabela 6 - Distribuição da amostra na categoria regime de trabalho

Regime de trabalho			
		Frequência	Percentagem
Válido	Conta Própria	27	12,5
	Por conta de outrem	189	87,5
	Total	216	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Sexo

A maioria dos indivíduos é do sexo feminino com 112 respostas (51,9%), enquanto o sexo masculino obteve 104 respostas (48,5%) (Tabela 7).

Tabela 7 - Distribuição da amostra na categoria sexo

Sexo			
		Frequência	Percentagem
Válido	Feminino	112	51,9
	Masculino	104	48,1
	Total	216	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Idade

As idades dos inquiridos variam entre os 21 e os 63 anos (Anexo B) e a média de idades é de 36,36 anos (Tabela 8).

Com o objetivo de simplificar a análise da amostra de idades que apresenta grande variação entre 21 e 63 anos, decidimos reduzir o número de categorias da variável idade, criando classes para facilitar a interpretação dos resultados. Para isso, utilizamos a análise dos quartis

(Tabela 8) como método de reorganização das classes (Marôco, 2018). Seguindo esta abordagem, foram criadas quatro classes para a variável idade, refletindo as diferentes faixas etárias presentes na amostra. Essas classes foram estabelecidas de forma objetiva e padronizada, evitando subjetividade e garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Desta forma, a amostra incluiu 54 indivíduos com idades compreendidas entre 21 e 28 anos, 60 indivíduos com idades entre 29 e 35 anos, 50 indivíduos com idades entre 36 e 43 anos, e 52 indivíduos com idades entre 44 e 63 anos (Anexo B).

Tabela 8 – Mínimo, máximo, média e percentis da amostra na categoria idade

	Mínimo	Máximo	Média	Percentis		
				25	50	75
Idade	21	63	36,3565	28	35	43

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Habilitações Literárias

Conforme os resultados apresentados na *tabela 9*, constatamos que, dos indivíduos inquiridos, 173 (80%) possuem formação ao nível do Ensino Superior. Entre as formações consideradas, Licenciatura e Mestrado apresentam o maior número de indivíduos, com 78 (36,1%) e 63 (29,2%), respetivamente. Logo de seguida, encontramos a Pós-Graduação com 25 indivíduos (11,6%). Já o Doutoramento foi mencionado por apenas 7 indivíduos (3,2%).

Destaca-se, portanto, que a maioria dos inquiridos possui formação de nível superior, o que pode indicar uma maior capacidade de análise crítica e reflexão em relação ao tema abordado na pesquisa.

Tabela 9 - Distribuição da amostra na categoria habilitações literárias

Habilitações Literárias			
		Frequência	Percentagem
Válido	Ensino Básico	3	1,4
	Ensino Secundário	29	13,4
	Curso Profissional Nível V	11	5,1
	Licenciatura	78	36,1
	Pós-Graduação	25	11,6
	Mestrado	63	29,2
	Doutoramento	7	3,2
	Total	216	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Região onde trabalha

A maioria dos indivíduos exerce a sua atividade profissional na região Centro, com 134 respostas correspondentes a 62% do total da amostra, logo seguida da região de Lisboa com 37 respostas (17,1%) e da região do Norte com 32 respostas, representando 14,8% dos indivíduos (Tabela 10).

Tabela 10 - Distribuição da amostra na categoria região onde trabalha

Região onde trabalha			
		Frequência	Percentagem
Válido	Alentejo	2	0,9
	Madeira	5	2,3
	Algarve	6	2,8
	Norte	32	14,8
	Lisboa	37	17,1
	Centro	134	62,0
	Total	216	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Natureza da organização

Verificamos que 194 (89,9%) dos indivíduos trabalham no setor privado, enquanto 22 dos indivíduos trabalham no setor público, o que constitui 10,2% da amostra (Tabela 11).

Tabela 11 - Distribuição da amostra na categoria natureza da organização

Natureza da organização onde é exercida a atividade profissional			
		Frequência	Percentagem
Válido	Pública	22	10,2
	Privada	194	89,8
	Total	216	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Setor de atividade

Os setores de atividade foram categorizados, no questionário, segundo as diferentes categorias previstas na Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, revisão 3. Os setores de atividade que mais se destacam são “Outras atividade e Serviços” com 48 (22,2%) respostas, seguido de “Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares” com 44 (20,4%) e “Atividades de informação e comunicação” com 27 (12,5%) (Anexo B).

Anos da organização

Considerando a ampla variação que a amostra apresenta quanto à variável “Quantos anos tem a organização onde trabalha”, foi decidido reduzir o número de categorias da variável idade, mas sem sacrificar informações significativas. Desse modo, foram estabelecidas classes para a variável anos da organização, tendo sido escolhida a análise dos quartis como a melhor abordagem para garantir a precisão da reorganização da variável em classes (Marôco, 2018). Analisando o *anexo B*, foi possível identificar o número de organizações em diferentes classes, considerando um limite máximo de 154 anos de idade. Observou-se que para empresas mais recentes, até 6 anos de idade, foram contabilizadas 59 organizações. Já para aquelas com idade entre 7 e 15 anos, o número registado foi de 50 organizações. Para organizações com idade entre 16 e 30 anos, foi possível identificar 58 organizações, enquanto para aquelas com idade entre 31 e 154 anos, o número encontrado foi de 49 organizações.

Importante destacar, que foram identificadas apenas seis empresas centenárias a exercer atividades profissionais, o que pode ser explicado pela grande taxa de mortalidade de empresas ao longo do tempo, principalmente em mercados cada vez mais competitivos e em constantes mudanças (Anexo B).

Número de trabalhadores por empresa

No que diz respeito ao número de indivíduos que a empresa onde o inquirido trabalha tem, observa-se que 62 (28,7%) indivíduos trabalham em organizações com mais de 250 colaboradores, 53 (24,5%) dos indivíduos trabalham nas médias empresas, igualando o mesmo número os indivíduos que trabalham nas pequenas empresas e por fim 48 (22,2%) trabalham em microempresas (Tabela 12).

Tabela 12 - Distribuição da amostra na categoria número de trabalhadores por empresa

Número de trabalhadores por empresa			
		Frequência	Porcentagem
Válido	Menos de 10	48	22,2
	De 10 a 49	53	24,5
	De 50 a 249	53	24,5
	Mais de 250	62	28,7
	Total	216	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Posição hierárquica na organização

Dos inquiridos, 76 (35,2%) desempenham a sua atividade profissional em quadros técnicos superiores médios/especializados, 52 (24,1%) são responsáveis de equipa/coordenadores/gestores, 49 (22,7%) são operacionais, 20 (9,3%) pertencem à direção ou quadros superiores e apenas 19 dos inquiridos trabalham por conta própria/empreendedores (Tabela 13).

Tabela 13 - Distribuição da amostra na categoria posição hierárquica na organização

Posição hierárquica na organização		Frequência	Percentagem
Válido	Trabalhador por conta própria/ empreendedor	19	8,8
	Direção ou quadros superiores	20	9,3
	Operacional	49	22,7
	Responsável de equipa/coordenador/gestor	52	24,1
	Quadros técnicos superiores médios/especializados	76	35,2
	Total	216	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Antiguidade na organização que o indivíduo trabalha

Para a variável antiguidade do colaborador na organização, foi decidido reduzir o número de categorias de modo a facilitar a análise dos dados. Assim, foram estabelecidas classes para a variável, resultando em quatro intervalos de tempo (Anexo B). Deste modo, conseguimos apurar que, até 1 ano temos um total de 68 indivíduos, representando, 31,5% da amostra. Entre 2 e 3 anos temos 53 indivíduos, correspondendo a 24,5% da amostra. Já entre 4 e 7 anos temos 45 indivíduos, representando 20,8% da amostra. Por fim, entre 8 e 42 anos temos 50 indivíduos, correspondendo a 23,1% da amostra (Anexo B).

Anos de experiência do indivíduo na atual profissão

Decidiu-se reduzir o número de categorias da variável "anos de experiência na atual profissão", com o objetivo de facilitar a análise dos dados. Como resultado, foram estabelecidos quatro intervalos de tempo, conforme apresentado no *anexo B*.

Conforme os resultados obtidos, verificamos que a primeira categoria, que engloba os colaboradores com um tempo de experiência até 3 anos, foi representada por 68 indivíduos, correspondendo a 31,5% da amostra. O segundo grupo, composto por funcionários com um tempo de experiência entre 4 e 7 anos, contou com a participação de 43 indivíduos, o que representa 19,9% da amostra. Já a terceira categoria, que inclui funcionários com tempo de

atividade laboral entre 8 e 16 anos, foi composta por 54 indivíduos, representando 25% da amostra. Por fim, a última categoria, que inclui os funcionários com tempo de atividade laboral entre 17 e 33 anos, contou com a participação de 50 indivíduos, correspondendo a 23,1% da amostra, como apresentado no *anexo B*.

Vencimento médio mensal

Relativamente ao vencimento médio mensal, observa-se que os mais que se destacam auferem um salário entre 1001€ e 1500€, correspondendo a 77 (35,6%) dos inquiridos, 57 (27,3%) dos inquiridos indicam que auferem entre 706€ e 1000€, já 32 (14,8%) respondem que tem um salário médio entre 1501€ e 2000€ (Tabela 14).

Tabela 14 - Distribuição da amostra na categoria vencimento médio mensal

Vencimento médio mensal			
		Frequência	Percentagem
Válido	Até 1 salário mínimo	4	1,9
	Entre 706€ e 1000€	59	27,3
	Entre 1001€ e 1500€	77	35,6
	Entre 1501€ e 2000€	32	14,8
	Entre 2001€ e 3000€	25	11,6
	Entre 3001€ e 4000€	8	3,7
	Entre 4001€ e 5000€	5	2,3
	Entre 5001€ e 7500€	2	0,9
	Sem vencimento	4	1,9
Total		216	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Práticas de flexibilidade laboral por parte da organização

Verificamos, ainda, que 165 dos inquiridos apontam que a empresa onde trabalham apresenta práticas de flexibilidade laboral, correspondendo a 76,4% do total da amostra (Figura 6).

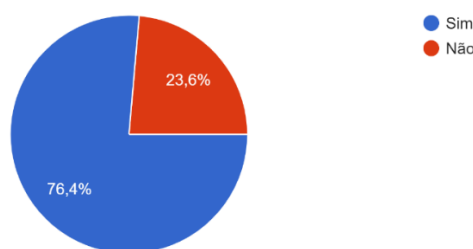


Figura 6 – Práticas de flexibilidade na empresa.

Forma de trabalhar: Teletrabalho, Híbrido, Presencial

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado indicaram que 30 indivíduos (13,9%) trabalham exclusivamente de forma remota, enquanto 77 (35,6%) desempenham as suas atividades laborais de forma híbrida, alternando entre o trabalho presencial e remoto, e 109 (50,5%) trabalham exclusivamente de forma presencial, conforme apresentado na *Figura 7 e Anexo B*.

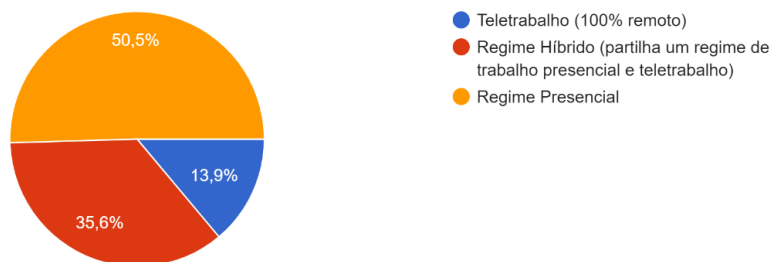


Figura 7 - Gráfico representativo do regime de trabalho.

Análise da média e moda para cada um dos itens da variável criatividade e variável flexibilidade laboral

Analisando a média (soma de todos os valores de um conjunto de dados dividida pelo número de valores no conjunto) e a moda (valor que ocorre com mais frequência em um conjunto de dados) nas variáveis criatividade (C) (Tabela 15) e flexibilidade laboral (FL) (Tabela 16), constatamos que:

- Para a variável Criatividade (Tabela 15) a média das respostas dos inquiridos está relativamente alta na escala de *Likert* atingindo 4, indicando que, em média, eles têm uma percepção positiva sobre o seu nível de criatividade individual. Além disso, a moda é 4, o que sugere que a maioria dos inquiridos expressou uma opinião positiva. Em resumo, o seu nível de criatividade individual, existindo um consenso em torno do valor 4, que é visto como uma opinião favorável.

Tabela 15 - Média e moda para cada item da variável criatividade

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
Média	4,02	4,12	3,92	4,01	3,85	3,81	4,20	4,20	3,54	3,65	3,95	3,93	3,95
Moda	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

- Encontramos médias superiores a 3 e inferiores a 4 na variável flexibilidade laboral e a moda entre 4 e 5 (Tabela 16). Isto indica que a média das respostas dos participantes está próxima do ponto médio da escala de *Likert* (3 - não concordo, nem discordo), indicando que os inquiridos têm uma perceção de um nível de flexibilidade mediano. No entanto, a moda (o valor mais frequente) varia entre 4 e 5, sugerindo que existe um grupo de inquiridos que expressam opiniões mais positivas sobre a flexibilidade laboral que vivenciam. Em resumo, ainda que a média esteja no ponto intermediário, a moda sugere que a maioria dos inquiridos que responderam à pergunta concordam com as afirmações.

Tabela 16 - Média e moda para cada item da variável flexibilidade laboral

	FL1	FL2	FL3	FL4	FL5	FL6
Média	3,12	3,02	3,49	3,19	3,33	3,47
Moda	4	4	4	5	5	4

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

5. Resultados

Com a finalidade de apresentar e analisar os dados recolhidos do questionário, realizou-se uma análise das propriedades psicométricas, com o objetivo de garantir a sua validade e confiabilidade. Para isso, foram aplicados o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* e a análise de componentes principais. Após realizar uma análise minuciosa dos construtos e suas respectivas dimensões, procede-se à comparação dos valores médios destes em relação às variáveis sociodemográficas, com o intuito de identificar discrepâncias ou padrões de associação que possam existir. Em seguida, é realizada uma análise de pressupostos do Modelo de Regressão Linear Múltipla em estudo, com o objetivo de garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos pelo modelo estatístico a ser utilizado. Por último, foram realizadas análises do Modelo de Regressão Linear Múltipla com o objetivo de investigar a relação entre flexibilidade laboral e criatividade, além de compreender como a introdução de determinadas variáveis, tendo em conta as variáveis de controlo acima descritas, influenciam aquela relação. O uso do Modelo de Regressão Linear Múltipla permite examinar essas relações estatisticamente e controlar possíveis interferências de outras variáveis.

5.1. Análise descritiva e consistência interna

A análise da consistência interna é uma importante fase no processo de validação de instrumentos de medição, como questionários e escalas. O objetivo é verificar se as perguntas ou itens do instrumento estão relacionados entre si de maneira coerente e lógica, sendo essencial para garantir que o instrumento está a medir o que se pretende (Pestana & Gageiro, 2014).

O *Alpha* de *Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para avaliar a consistência interna de um grupo de variáveis (itens), ou seja, o *Alpha* de *Cronbach* é um coeficiente que mede a consistência interna de um instrumento, expressando o grau de correlação entre os itens.

Deste modo, no presente estudo, o *Alpha* de *Cronbach* foi calculado a partir dos resultados obtidos com o instrumento aplicado à amostra total dos 216 inquiridos, para permitir averiguar a qualidade do instrumento. Em geral, os valores de *Alpha* acima de 0,7 são considerados bons indicadores de consistência interna, enquanto valores abaixo de 0,6

podem indicar problemas com o instrumento. Os valores variam entre 0 e 1, e são apresentados da seguinte forma (Tabela 17):

Tabela 17 - Interpretação do *Alpha* de *Cronbach* quanto à Consistência Interna

Nível de consistência	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
Muito boa	superior a 0,9
Boa	entre 0,8 e 0,9
Razoável	entre 0,7 e 0,8
Fraca	entre 0,6 e 0,7
Inadmissível	inferior a 6

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Pestana e Gageiro (2014).

Concluimos que valores próximos de 1 indicam uma alta consistência interna, o que significa que os itens estão a medir o mesmo construto e que os resultados obtidos em uma dada medida são estáveis e confiáveis. Valores próximos de 0, por outro lado, indicam uma baixa consistência interna e sugerem que as questões ou itens não estão a medir o mesmo construto e que os resultados obtidos na medida são inconsistentes e pouco confiáveis.

O *Alpha* de *Cronbach* é, então, uma medida de confiabilidade que ajuda a determinar se uma medida é consistente e estável, e quanto os resultados obtidos nesta medida podem ser confiáveis. Aplicando ao caso em estudo, encontramos um coeficiente *Alpha* (Tabela 18) para a dimensão “Flexibilidade Laboral” de 0,901 e para dimensão “Criatividade” de 0,940, indicando que os itens da escala estão altamente correlacionados entre si, sugerindo que eles medem o mesmo construto. A dimensão “Motivação” apresenta um *Alpha* de 0,887, indicando, também, a existência de uma alta consistência entre os itens da escala. Posto isto, os valores de *Alpha* de *Cronbach* das três dimensões (Tabela 18) indicam-nos que as escalas são altamente confiáveis para medir os construtos em questão. Por outras palavras, cada escala é confiável e consistente pois mede o construto específico que se propõe a medir.

Tabela 18 - *Alpha* de *Cronbach* e número de itens por dimensão

Dimensão	<i>Alpha</i> (α) de <i>Cronbach</i>	Número de itens
Flexibilidade Laboral	0,901	6
Criatividade	0,940	13
Motivação	0,887	6

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

A análise dos dados evidencia a existência de correlações positivas entre as respostas de cada item. O coeficiente *Alpha* de *Cronbach* é frequentemente usado como medida de

confiabilidade interna e é calculado com base na correlação entre as respostas de cada item do questionário e a correlação entre as respostas de todos os itens juntos.

Porém, pode ser útil analisar o *Alpha de Cronbach* sem um item específico para entender como ele afeta a confiabilidade do teste. Para fazer isso, é necessário calcular o *Alpha de Cronbach* com todos os itens, e depois recalculá-lo sem o item a ser analisado.

Se a remoção do item resultar em um aumento significativo no *Alpha de Cronbach*, isso indica que o item pode estar a causar problemas de confiabilidade e pode ser reconsiderado a ser removido do estudo. Por outro lado, se a remoção do item não afetar significativamente o *Alpha de Cronbach*, ele pode ser mantido no questionário.

Portanto, analisar o *Alpha de Cronbach* sem um item específico pode ajudar a melhorar a qualidade do questionário e garantir a confiabilidade dos resultados.

Analisando a *tabela 19*, é possível verificar que não existem ganhos significativos ao eliminar itens, pelo que para o presente estudo concluímos que existe uma boa fiabilidade e consistência interna das escalas que foram utilizadas, para a dimensão “Flexibilidade Laboral”, “Criatividade” e “Motivação Intrínseca”.

Tabela 19 - Resumo da Análise de Dados, sua Fiabilidade e Consistência Interna

Dimensão	α de Cronbach	Número de itens	Item	Média	Desvio-Padrão	α Cronbach se eliminar o item
Flexibilidade Laboral	0,901	6	FL1	3,12	1,384	0,876
			FL2	3,02	1,412	0,879
			FL3	3,49	1,304	0,878
			FL4	3,19	1,488	0,873
			FL5	3,33	1,503	0,885
			FL6	3,47	1,353	0,908
Criatividade	0,940	13	C1	4,02	0,812	0,936
			C2	4,12	0,754	0,933
			C3	3,92	0,954	0,935
			C4	4,01	0,801	0,935
			C5	3,85	0,855	0,933
			C6	3,80	0,950	0,939
			C7	4,20	0,706	0,936
			C8	4,20	0,730	0,936
			C9	3,54	0,949	0,938
			C10	3,65	0,912	0,934
			C11	3,95	0,770	0,933
			C12	3,93	0,801	0,934
			C13	3,95	0,727	0,933
Motivação Intrínseca	0,887	6	MT1	3,79	0,950	0,850
			MT2	3,86	0,930	0,855

MT3	4,10	0,857	0,868
MT4	3,92	0,77	0,868
MT5	3,12	1,21	0,889
MT6	3,56	1,04	0,873

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Deste modo, com base na análise realizada, decidimos não excluir nenhum item da análise e prosseguir com o estudo da validade do construto. Isso implica que, até o momento, nenhum dos itens apresentou problemas significativos em relação à sua adequação ao construto que está a ser medido ou à sua consistência interna. No entanto, é importante continuar a avaliar a validade do construto por meio de outras análises e técnicas adequadas para garantir que a medida está a medir de forma precisa e confiável.

5.2. Análise de Componentes Principais

O *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é uma medida de adequação de amostra para análise fatorial. O valor do KMO varia de 0 a 1, indicando a proporção da variância dos dados que pode ser explicada por fatores comuns. Geralmente, um valor de KMO acima de 0,6 é considerado aceitável, enquanto valores acima de 0,8 são considerados bons e valores acima de 0,9 são considerados excelentes (Pestana & Gageiro, 2014).

O teste de esfericidade de *Barlett* é outro teste utilizado para verificar a adequação dos dados para a análise fatorial. Esse teste avalia se os dados estão correlacionados o suficiente para a realização da análise fatorial. O teste produz um valor de significância (sig.), que deve ser menor que 0,05 para que a análise fatorial seja considerada apropriada (Pestana & Gageiro, 2014).

Um valor de KMO de 0,923 (Tabela 20), para a variável Criatividade, indica que a amostra é considerada adequada para análise fatorial, ou seja, que uma percentagem significativa da variância dos dados pode ser explicada por fatores comuns. Portanto, um valor de KMO de 0,923 sugere que a amostra tem uma alta adequação para análise fatorial e que os dados podem ser considerados confiáveis para a realização de análises estatísticas. O valor de significância de 0,000 indica que os dados são adequados para a análise fatorial.

Para a variável Flexibilidade Laboral (Tabela 20) um valor de KMO de 0,865 indica que a amostra é considerada aceitável para análise fatorial, significando que uma proporção significativa da variância dos dados pode ser explicada por fatores comuns. O valor de significância de <0,001 indica que os dados estão altamente correlacionados e que a análise

fatorial é apropriada. Em conjunto com o valor de KMO de 0,865, esses resultados sugerem que a análise fatorial é adequada e que os dados podem ser considerados confiáveis para a realização de análises estatísticas.

Tabela 20 - Testes KMO e *Barlett*

	KMO	Teste de esfericidade de <i>Barlett</i> (sig.)
Criatividade	0,923	0,000
Flexibilidade Laboral	0,865	<0,001

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

A Análise de Componentes Principais (ACP) é uma técnica estatística utilizada para reduzir a dimensionalidade de um conjunto de dados, permitindo que padrões e tendências subjacentes sejam mais facilmente identificados. Um dos resultados mais importantes da ACP é a percentagem da variância explicada por cada componente (Pestana & Gageiro, 2014).

No caso da Flexibilidade Laboral, foi encontrado um componente que explica 67,385% da variância total dos dados (Tabela 21). Isso significa que esse componente é responsável por explicar a maior parte da variabilidade dos dados e pode ser considerado um fator importante na análise. Para a dimensão Criatividade, foram encontrados dois componentes principais, com valores próprios maiores que 1. O primeiro componente explica 59,197% da variância total dos dados, enquanto o segundo componente explica 7,924% da variância total. Isso significa que o primeiro componente é responsável por explicar a maior parte da variabilidade dos dados, enquanto o segundo componente explica uma parcela menor da variabilidade. Agregando os dois fatores, conseguem explicar 67,121% da variabilidade das 13 variáveis originais.

Tabela 21 - Resultados da aplicação da Análise de Componentes Principais

Componente	Item	Valores Próprios	% da variância	Componente loadings	
				Componente 1	Componente 2
Flexibilidade	FL1	4,043	67,385	0,867	-
	FL2	0,641		0,860	-
	FL3	0,572		0,853	-
	FL4	0,291		0,847	-
	FL5	0,272		0,814	-
	FL6	0,180		0,666	-
Criatividade	C1	7,696	59,197	0,834	-0,338
	C2	1,030	7,924	0,827	-0,013
	C3	0,760		0,826	0,331
	C4	0,605		0,808	0,166
	C5	0,533		0,794	0,265
	C6	0,486		0,789	0,309

C7	0,442	0,769	-0,308
C8	0,382	0,764	-0,419
C9	0,286	0,745	0,170
C10	0,227	0,741	-0,068
C11	0,214	0,735	-0,423
C12	0,195	0,685	-0,022
C13	0,146	0,663	0,359

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Fazendo uma análise ao gráfico *scree plot*, este mostra a quantidade de variação explicada por cada fator (componente) em uma análise de componentes principais e ajuda a identificar quantos fatores devem ser retidos. O eixo x do gráfico representa o número de fatores e o eixo y representa a quantidade de variação explicada por cada fator. Os fatores são ordenados do mais importante para o menos importante.

Ao verificarmos o gráfico *scree plot* (Figura 8), é notável o fator que apresenta a variância de 67,385% apareça como o primeiro fator no gráfico e seja acompanhado por uma grande queda na quantidade de variação explicada pelos fatores subsequentes. Indo ao encontro ao anteriormente dito, sugerindo que o fator principal é responsável por uma grande parte da variância nos dados e que poucos outros fatores são necessários para explicar a variação restante.

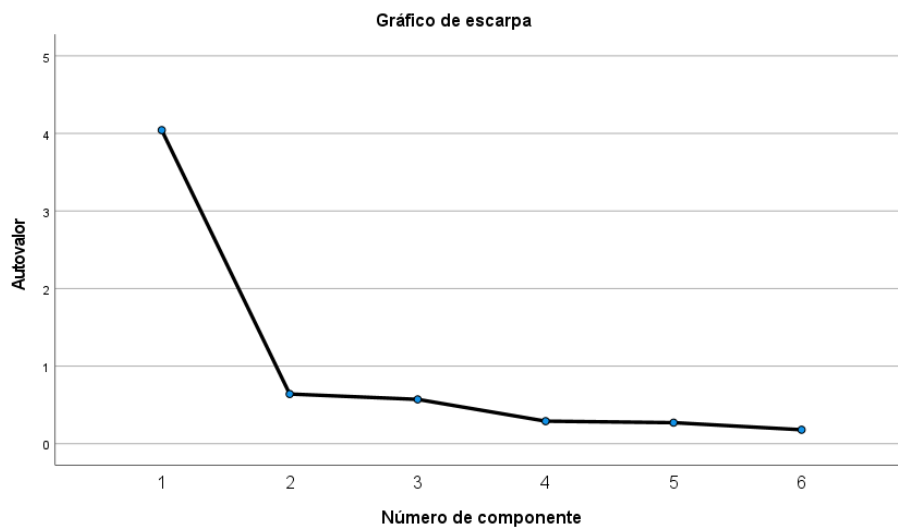


Figura 8 - Gráfico *Scree Plot* (Flexibilidade Laboral). Fonte: *Output* do IBM SPSS.

Já para a dimensão Criatividade, com o gráfico *scree plot* (Figura 9) é possível corroborar com os dados da *tabela 21* com a retenção de dois fatores. Verificamos que o primeiro fator explica 59,197% da variação total nos dados e o segundo fator explica 7,924% da variação total, ou seja, o primeiro fator aparece como o mais importante, logo seguido de uma grande queda na quantidade explicada pelo segundo fator.

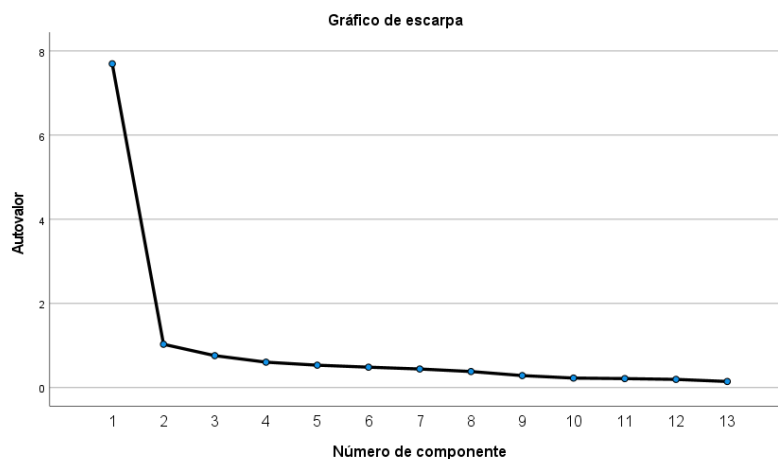


Figura 9 - Gráfico *Scree Plot* (Criatividade). Fonte: *Output* do IBM SPSS.

5.3. Comparação de médias em função das variáveis sociodemográficas e profissionais

Foi realizada uma investigação da associação entre as médias das variáveis estudadas (dependente, independente, incluindo a variável de controlo motivação) e as características sociodemográficas e profissionais dos participantes. Também se analisou em qual dos regimes de trabalho a média era mais alta. Para tal, foram utilizados testes paramétricos específicos, o teste *t-Student* e ANOVA (Análise da Variância¹⁰), levando em consideração as particularidades das variáveis em questão.

Variável Regime de Trabalho

Os resultados da análise indicam que há diferenças significativas nas médias das dimensões de “criatividade”, “flexibilidade laboral” e “motivação intrínseca” entre os inquiridos que trabalham por conta própria e aqueles que trabalham por conta de outrem (Tabela 22). Em particular, os inquiridos que trabalham por conta própria apresentaram valores médios mais elevados em comparação com aqueles que trabalham por conta de outrem. A análise de variância realizada (Tabela 23) indica que existem diferenças estatisticamente significativas na dimensão da flexibilidade laboral [$F = 14,727, p < 0,001$] o que sugere que os inquiridos que trabalham por conta própria são mais flexíveis em relação ao seu trabalho. Além disso, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na dimensão da “criatividade”

¹⁰ Tradução feita pela Autora para: *Analyses of Variance*.

[$F = 6,293, p < 0,05$] e na dimensão “motivação intrínseca” [$F = 6.644, p < 0,05$], indicando que os inquiridos que trabalham por conta própria também são mais criativos e motivados em relação ao seu trabalho do que aqueles que trabalham por conta de outrem.

Tabela 22 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável regime de trabalho

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Conta de Outrem	3,89	0,61	3,16	1,14	3,67	0,78
Conta Própria	4,22	0,70	4,04	0,86	4,08	0,69

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 23 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável regime de trabalho

Variável Regime de Trabalho	F	Sig.
Criatividade	6,293	0,013*
Flexibilidade Laboral	14,727	<0,001**
Motivação Intrínseca	6,644	0,011*

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

Variável Forma de Trabalho

Os resultados sugerem que os inquiridos que trabalham em teletrabalho apresentam valores médios mais elevados em relação à “criatividade”, “flexibilidade laboral” e “motivação intrínseca” do que os que trabalham de forma presencial e de forma híbrida (Tabela 24). Os resultados da análise de variância (Tabela 25) revelam diferenças significativas na dimensão da flexibilidade laboral [$F = 48,173, p < 0,001$], mas não na dimensão da “criatividade” [$F = 0,672, p > 0,05$] nem na dimensão “motivação intrínseca” [$F = 0,685, p > 0,05$].

Tabela 24 – Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável forma de trabalho

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Presencial	3,9160	0,62655	2,6590	1,06632	3,6850	0,80646
Híbrido	3,9131	0,62097	3,7381	0,91744	3,7251	0,76556
Teletrabalho	4,0590	0,68167	4,2944	0,58996	3,8722	0,68184

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 25 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável forma de trabalho

Variável Forma de Trabalho	F	Sig.
Criatividade	0,672	0,512
Flexibilidade Laboral	48,173	<0,001**
Motivação Intrínseca	0,685	0,505

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: ** $p < 0,001$

Variável Sexo

Em relação ao sexo dos participantes, observamos que os inquiridos do sexo masculino apresentam valores médios mais elevados do que os do sexo feminino na dimensão relacionada com a criatividade, flexibilidade laboral e motivação intrínseca (Tabela 26). No entanto, somente foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nos níveis de “criatividade” [$F= 6,801, p < 0,05$] e “flexibilidade laboral” [$F= 9,501, p < 0,05$] (Tabela 27). Já no que se refere à “motivação intrínseca”, embora os participantes do sexo masculino tenham apresentado valores médios mais altos, não foi encontrada uma diferença estatisticamente significativa entre os sexos [$F = 3,269, p > 0,05$]. Estes resultados sugerem que, em média, os participantes do sexo masculino tendem a sentir-se mais criativos e flexíveis no ambiente de trabalho do que os do sexo feminino, mas não diferem significativamente na motivação intrínseca.

Tabela 26 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável sexo

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Feminino	3,8283	0,67724	3,0476	1,25849	3,6339	0,8
Masculino	4,0496	0,55882	3,5112	0,97798	3,8237	0,66983

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 27 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável sexo

Variável Sexo	F	Sig.
Criatividade	6,801	0,010*
Flexibilidade Laboral	9,501	0,003*
Motivação Intrínseca	3,269	0,072

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,05$

Variável Habilitações Literárias

Os resultados do teste *t-student* para a variável “criatividade” mostram que os inquiridos que detêm como habilitações literárias o Doutoramento, têm uma média maior nas variáveis “criatividade”, “flexibilidade laboral” e “motivação intrínseca” (Tabela 28). Já os resultados do teste *Anova* (Tabela 29) indicam que não há diferença estatisticamente significativa na média de criatividade entre as diferentes habilitações literárias, uma vez que o valor de F é muito baixo e o valor de p é maior do que o nível de significância de 0,05. Isso significa que a variação entre as médias das habilitações literárias é pequena em relação à variação dentro de cada grupo. Por outro lado, a variável motivação intrínseca, também, não apresenta

diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de participantes com diferentes níveis de habilitações literárias. Já para a variável flexibilidade laboral, os resultados indicam uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos de participantes com diferentes níveis de habilitações literárias ($F= 2,045$, $p > 0,05$). No entanto, como o valor de p é ligeiramente superior a 0,05, isto significa que há evidências de que a média da pontuação de flexibilidade laboral varia entre os diferentes níveis de habilitações literárias, embora essa diferença não seja estatisticamente forte o suficiente para ser considerada significativa.

Tabela 28 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável habilitações literárias

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Ensino Básico	3,92	0,35	2,28	0,67	4,11	0,84
Ensino Secundário	3,93	0,67	3,02	1,19	3,73	0,97
Curso Profissional	4,08	0,32	3,23	0,90	3,73	0,63
Licenciatura	3,91	0,70	3,18	1,19	3,77	0,71
Pós-Graduação	3,94	0,47	3,93	1,24	3,65	0,61
Mestrado	3,90	0,65	3,37	1,09	3,61	0,83
Doutoramento	4,33	0,45	4,43	0,57	4,33	0,52

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 29 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável habilitações literárias

Variável Habilitações Literárias	F	Sig.
Criatividade	0,609	0,723
Flexibilidade Laboral	2,045	0,061
Motivação Intrínseca	1,165	0,326

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Variável Região onde trabalha

Os resultados obtidos (Tabela 30) indicam que os inquiridos que trabalham nas regiões da Madeira e do Algarve apresentam médias superiores nas dimensões de criatividade, flexibilidade e motivação intrínseca quando comparados com os inquiridos que trabalham em outras regiões. Primeiramente, existe uma comunidade de nómadas digitais na região da Madeira e do Algarve muito superior às restantes regiões, por outro lado, encontramos mais pessoas a trabalhar em serviços e menos na indústria. Os resultados da análise revelam que não existe diferença significativa nas médias das pontuações de criatividade e motivação intrínseca entre regiões, apresentando um valor de p superior a 0,05. Já na dimensão flexibilidade laboral, o valor de F é de 2,344 e o valor de p é de 0,043, o que sugere uma diferença significativa nas médias entre as regiões. Portanto, pode-se concluir que a região de trabalho pode influenciar a dimensão de flexibilidade laboral, mas não tem um efeito significativo nas dimensões de criatividade e motivação intrínseca (Tabela 31).

Tabela 30 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável região de trabalho

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Norte	3,83	0,59	2,89	1,14	3,53	0,70
Centro	3,97	0,63	3,23	1,18	3,77	0,76
Lisboa	3,85	0,70	3,48	1,04	3,63	0,83
Alentejo	3,96	0,38	3,41	1,12	3,92	0,59
Algarve	4,10	0,82	4,19	0,93	4,17	0,95
Madeira	4,20	0,29	4,10	0,64	4,00	0,99

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 31 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável região de trabalho

Variável Região onde trabalha	F	Sig.
Criatividade	0,651	0,661
Flexibilidade Laboral	2,344	0,043*
Motivação Intrínseca	1,140	0,340

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,05$

Variável Natureza da Organização

Com relação à natureza da organização onde os inquiridos trabalham, verificamos que os inquiridos que trabalham no setor privado apresentaram valores médios mais elevados do que os que trabalham no setor público nas dimensões criatividade, flexibilidade laboral e motivação intrínseca (Tabela 32). Os resultados ainda nos indicam que os inquiridos que trabalham no setor privado tendem a apresentar valores mais elevados de motivação intrínseca do que aqueles que trabalham no setor público, embora não haja diferenças estatisticamente significativas para as outras dimensões analisadas (Tabela 33).

Tabela 32 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável natureza da organização

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Pública	3,71	0,55	3,43	0,95	3,53	0,70
Privada	3,96	0,63	3,76	0,75	3,77	0,76

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 33 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável natureza da organização

Variável Natureza da Organização	F	Sig.
Criatividade	3,044	0,082
Flexibilidade Laboral	0,873	0,351
Motivação Intrínseca	3,556	0,061

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Variável Setor de atividade

Os resultados da análise de variância indicam que o setor de atividade dos inquiridos está associado a diferenças significativas na flexibilidade laboral, mas não na criatividade ou motivação intrínseca. Especificamente, os inquiridos que trabalham em setores diferentes apresentam médias significativamente diferentes na dimensão da flexibilidade laboral [$F=3,222$, $p < 0,001$]. No entanto, não houve diferenças significativas na dimensão da criatividade [$F = 1,428$, $p > 0,05$] ou da motivação intrínseca [$F= 0,990$, $p > 0,05$] entre os grupos de setor de atividade. Isto sugere que, em geral, a flexibilidade laboral pode ser influenciada pelo setor de atividade onde os inquiridos trabalham (Tabela 34 e Tabela 35).

Tabela 34 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável setor de atividade

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Setor A	4,58	0,60	4,17	1,19	3,75	0,35
Setor B	3,77	-	3,50	-	3,83	-
Setor C	4,16	0,57	3,11	1,17	3,98	0,42
Setor D	3,96	1,18	2,88	1,57	3,21	0,60
Setor F	3,93	0,42	2,71	1,36	3,48	0,66
Setor G	3,59	0,58	2,22	1,00	3,41	0,66
Setor H	3,76	0,32	3,00	0,00	3,92	0,12
Setor I	4,35	0,60	4,17	0,71	3,42	1,30
Setor J	3,86	0,71	3,70	0,93	3,59	0,68
Setor K	4,22	0,72	3,37	1,13	4,43	0,58
Setor L	4,46	0,22	4,25	0,59	3,83	0,24
Setor M	3,95	0,57	3,92	0,84	3,80	0,74
Setor N	3,97	0,68	3,17	1,15	3,72	0,82
Setor O	3,08	0,68	2,67	1,16	3,29	0,85
Setor P	3,88	0,44	2,76	1,36	3,82	0,60
Setor Q	4,01	0,51	2,47	0,88	4,04	0,72
Setor R	4,65	0,05	3,33	0,71	4,25	1,06
Setor S	3,99	0,59	3,28	1,13	3,77	1,02
Setor U	4,15	0,11	3,17	1,18	3,33	0,24

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 35 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável setor de atividade

Variável Setor de atividade	F	Sig.
Criatividade	1,428	0,122
Flexibilidade Laboral	3,222	<0,001*
Motivação	0,990	0,473

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,001$

Variável Anos Organização (Classes)

Os dados analisados por classes (Tabela 36), relativos à variável “anos da organização”, sugerem que organizações mais novas apresentam um nível médio mais elevado de criatividade, flexibilidade e motivação intrínseca em comparação com organizações mais antigas. Isto pode indicar que a idade da organização tem uma influência significativa na promoção de um ambiente de trabalho criativo e motivador. A análise de grupos por meio da ANOVA (Tabela 37) revela que a idade da organização tem um efeito significativo na dimensão de flexibilidade laboral [$F = 3,817, p < 0,05$], mas não na dimensão de criatividade [$F = 2,064, p > 0,05$] nem na motivação intrínseca [$F = 1,609, p > 0,05$].

Tabela 36 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável anos da organização

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Entre 1 e 6 anos	4,06	0,63	3,56	0,92	3,88	0,79
Entre 7 e 15 anos	4,00	0,60	3,46	1,27	3,78	0,78
Entre 16 e 30 anos	3,86	0,71	3,09	1,21	3,59	0,84
Entre 31 ou mais anos	3,80	0,52	2,93	1,11	3,64	0,63

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 37 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável anos da organização

Variável Anos Organização (Classes)	F	Sig.
Criatividade	2,064	0,106
Flexibilidade Laboral	3,817	0,011*
Motivação Intrínseca	1,609	0,188

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,05$

Variável Número de Colaboradores

De um modo geral, verificamos que organizações com menos de 10 colaboradores apresentam níveis de criatividade, flexibilidade e motivação intrínseca mais elevados. Os resultados da análise de grupos por meio da ANOVA indicam que o número de colaboradores tem um impacto significativo na dimensão de criatividade [$F = 3,849, p < 0,05$], mas não nas dimensões de flexibilidade [$F = 0,474, p > 0,05$] ou motivação intrínseca [$F = 2,205, p > 0,05$]. Especificamente, organizações com menos de 10 colaboradores apresentam níveis de criatividade mais elevados em comparação com organizações com mais colaboradores. Os resultados sugerem que o tamanho da equipa pode desempenhar um papel importante na promoção da criatividade em organizações (Tabela 38 e Tabela 39).

Tabela 38 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável número de colaboradores

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Menos de 10	4,16	0,64	3,41	1,09	3,97	0,77
Entre 10 e 49	3,92	0,50	3,19	0,92	3,59	0,92
Entre 50 e 249	3,96	0,60	3,33	1,26	3,70	0,79
250 ou mais	3,76	0,71	3,18	1,08	3,67	0,57

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 39 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável número de colaboradores

Variável Número de Colaboradores	F	Sig.
Criatividade	3,849	0,010*
Flexibilidade Laboral	0,474	0,701
Motivação Intrínseca	2,205	0,08

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,05$

Variável Posição Hierárquica

Os resultados indicam que há uma relação significativa entre o nível hierárquico e as dimensões de criatividade, flexibilidade laboral e motivação intrínseca (Tabela 40). Mais especificamente, os inquiridos que ocupam cargos mais elevados na hierarquia da organização tendem a apresentar valores médios mais elevados nessas dimensões em comparação com aqueles que ocupam posições operacionais ou técnicas superiores. Essas diferenças foram estatisticamente significativas (Tabela 41), conforme evidenciado pelos valores [$F = 8,654$; $p < 0,001$] para criatividade, [$F = 6,196$, $p < 0,001$] para flexibilidade laboral e [$F = 5,438$, $p < 0,001$] para motivação intrínseca. Isso sugere que o nível hierárquico pode ser um fator importante a ser considerado no desenvolvimento de políticas e práticas para promover a criatividade, flexibilidade laboral e motivação intrínseca no ambiente de trabalho.

Tabela 40 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável posição hierárquica

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Operacional	3,62	0,62	2,81	1,10	3,38	0,98
Quadros técnicos superiores médios	3,84	0,59	3,15	1,20	3,67	0,62
Responsável de equipa, coordenador ou gestor	4,09	0,58	3,49	0,94	3,95	0,68
Direção ou quadros superiores	4,29	0,44	3,39	1,28	3,78	0,72
Trab. conta própria e/ou empreendedor	4,32	0,67	4,19	0,85	4,16	0,69

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 41 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável posição hierárquica

Variável Posição Hierárquica	F	Sig.
Criatividade	8,654	<0,001**
Flexibilidade Laboral	6,196	<0,001**
Motivação Intrínseca	5,438	<0,001**

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: **p<0,001

Variável Antiguidade na organização

A análise sugere que não há diferenças significativas nas médias da flexibilidade laboral e motivação intrínseca em relação à antiguidade do colaborador na organização (Tabela 42). Já em relação à motivação intrínseca, é observado um efeito significativo da antiguidade, indicado pelo valor de [$F = 2,678$ e $p < 0,05$] (Tabela 43). Isto significa que a antiguidade do colaborador na organização pode ter influência na motivação intrínseca, mas não na criatividade ou flexibilidade laboral.

Tabela 42 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável antiguidade na organização

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
1 ano ou menos	3,99	0,73	3,36	1,17	3,83	0,77
Entre 2 e 3	3,87	0,66	3,42	1,16	3,55	0,85
Entre 4 e 7	3,83	0,53	3,16	1,13	3,58	0,77
Entre 8 e 42	4,02	0,52	3,09	1,14	3,89	0,64

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 43 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável antiguidade na organização

Variável Antiguidade na organização	F	Sig.
Criatividade	1,211	0,307
Flexibilidade Laboral	1,016	0,387
Motivação Intrínseca	2,678	0,048*

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: *p<0,05

Variável Anos de experiência (classes)

Os resultados da análise dos anos de experiência indicam que, para as dimensões de criatividade, flexibilidade laboral e motivação intrínseca, as médias foram mais elevadas para os indivíduos com mais anos de experiência, sugerindo uma relação positiva entre os anos de experiência e as dimensões (Tabela 44). Para a dimensão de criatividade, o valor de [$F = 4,294$, $p < 0,05$], o que indica que há diferenças significativas entre as médias dos grupos em relação à criatividade, pelo que os resultados são estatisticamente significativos.

No entanto, para as dimensões de motivação intrínseca e flexibilidade laboral, não foram encontradas diferenças significativas entre as médias dos grupos (Tabela 45).

Tabela 44- Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável anos de experiência

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Entre 1 e 3 anos	3,78	0,72	3,25	1,21	3,65	0,87
Entre 4 e 7 anos	3,80	0,53	3,21	1,10	3,73	0,81
Entre 8 e 16 anos	4,08	0,59	3,29	1,13	3,70	0,64
Entre 17 e 33 anos	4,10	0,58	3,33	1,18	3,84	0,75

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 45 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável anos de experiência

Variável Anos de experiência (classes)	F	Sig.
Criatividade	4,294	0,006*
Flexibilidade Laboral	0,088	0,967
Motivação Intrínseca	0,658	0,578

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,05$

Variável Vencimento médio mensal

Os resultados mostram que existem diferenças significativas nos níveis de criatividade e flexibilidade laboral em relação ao vencimento médio mensal dos inquiridos, enquanto a motivação intrínseca não apresenta diferenças significativas (Tabela 46 e Tabela 47). Analisando a média de vencimento dos inquiridos os que recebem salários a partir de 1501€ apresentam níveis mais elevados de criatividade e flexibilidade laboral do que os que ganham menos. A análise de variância realizada em relação ao vencimento médio dos inquiridos indica que existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de criatividade e flexibilidade laboral, mas não na motivação intrínseca. O valor de *F* para criatividade é de 5,413, com um valor de *p* de 0,001, indicando que as médias dos grupos com diferentes níveis de vencimento são significativamente diferentes em relação à criatividade. Já para a flexibilidade laboral, o valor de *F* foi de 3,433, com um valor de *p* menor que 0,018, o que também indica diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em relação a essa dimensão. Por outro lado, para a motivação intrínseca, o valor de *F* foi de 2,471 e o valor de *p* foi de 0,063, indicando que não há diferenças significativas nas médias dos grupos em relação a essa dimensão. Portanto, os resultados indicam que o vencimento médio pode estar relacionado com a criatividade e flexibilidade laboral, mas não com a motivação intrínseca dos colaboradores. De facto, existem estudos, que abordam que o vencimento está muito associado à motivação extrínseca (Amabile et al., 1996).

Tabela 46 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável vencimento médio mensal

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Sem vencimento	4,19	0,56	2,66	2,00	3,92	0,42
Até 1 SM	3,90	0,64	2,95	0,64	4,25	0,80
Entre 706 e 1000€	3,68	0,73	2,52	1,09	3,51	0,89
Entre 1001 e 1500€	3,95	0,54	3,42	1,05	3,69	0,77
Entre 1501 e 2000€	4,00	0,60	3,61	1,03	3,84	0,76
Entre 2001 e 3000€	4,24	0,63	4,03	0,85	3,93	0,61
Entre 3001 e 4000€	4,06	0,44	3,90	0,75	3,92	0,45
Entre 4001 e 5000€	4,04	0,47	3,40	1,13	3,97	0,13
Entre 5001 e 7500€	4,73	0,05	3,92	1,53	4,25	0,35

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 47 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável vencimento médio mensal

Variável Vencimento médio mensal	F	Sig.
Criatividade	5,413	0,001**
Flexibilidade Laboral	3,433	0,018*
Motivação Intrínseca	2,471	0,063

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

Variável idade

A média entre idades revela que os indivíduos com mais idade apresentam níveis superiores de criatividade, flexibilidade laboral e motivação intrínseca (Tabela 48). Os resultados da análise de variância revelam na dimensão da flexibilidade laboral valores de [$F = 6,655, p < 0,001$], indicando que há uma relação estatisticamente significativa entre a idade dos indivíduos. Da mesma forma, a dimensão da criatividade apresenta valores de [$F = 2,643, p < 0,009$], sugerindo uma relação estatisticamente significativa entre a idade dos indivíduos e a sua criatividade. No entanto, a dimensão da motivação intrínseca apresenta valores de [$F = 1,382, p = 0,276$], indicando que não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em relação à motivação intrínseca. De um modo geral, os resultados indicam que, na amostra estudada, a idade dos indivíduos está relacionada aos níveis médios de flexibilidade laboral e criatividade, mas não está relacionada com a motivação intrínseca (Tabela 49).

Tabela 48 - Média das estatísticas através do Teste *t-Student*: variável idade

	Criatividade		Flexibilidade Laboral		Motivação Intrínseca	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Entre 21 e 28 anos	3,97	0,56	3,51	1,28	3,75	0,86
Entre 29 e 35 anos	3,68	0,66	3,00	0,97	3,53	0,68
Entre 36 e 43 anos	4,00	0,56	3,06	1,20	3,73	0,77
Entre 44 e 63 anos	4,13	0,65	3,53	1,08	3,92	0,75

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Tabela 49 - Interpretação do valor de F da ANOVA: variável idade

Variável idade	F	Sig.
Criatividade	2,643	0,009*
Flexibilidade Laboral	6,655	<0,001**
Motivação Intrínseca	1,382	0,276

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS.

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

5.4. Modelo de Regressão Linear Múltipla – Pressupostos

Para iniciar uma análise estatística tendo por base o modelo de regressão linear múltipla (MRLM) é importante verificar os pressupostos da regressão linear, sendo este um passo essencial para garantir a validade e confiabilidade dos resultados da análise. Os pressupostos incluem a normalidade dos erros, a ausência de multicolinearidade, a inexistência de autocorrelação dos resíduos e a homocedasticidade (variância constante) dos erros.

Deste modo, medimos a:

- **Normalidade:** A distribuição dos erros deve ser normal. Os resíduos, ou seja, as diferenças entre os valores observados e os valores previstos, devem ter uma distribuição normal e podem ser medidos através do histograma dos resíduos e do gráfico de probabilidade normal (*Normal Probability Plot* ou *P-P Plot*). Assim, o histograma dos resíduos é um gráfico de barras que mostra a frequência dos resíduos em cada intervalo de valores, permitindo verificar se a distribuição dos resíduos se assemelha a uma distribuição normal. Por outro lado, o *P-P Plot* compara as probabilidades acumuladas observadas dos resíduos com as probabilidades acumuladas esperadas se os resíduos seguissem uma distribuição normal. Se a distribuição dos resíduos for normal, os pontos no gráfico *P-P Plot* devem formar uma linha reta diagonal. Além disso, também podemos usar o teste de *Shapiro-Wilk* e o teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Estes testes comparam a distribuição empírica dos resíduos com uma distribuição normal e fornecem um valor-p que indica se a diferença entre as duas distribuições é significativa.

Com base na análise dos *outputs* do SPSS (Anexo C), podemos observar que a maioria dos pontos no gráfico P-P está disposta de forma aproximadamente linear em relação à diagonal principal, sugerindo que os erros apresentam uma distribuição normal. Além disso, a linha da distribuição normal acompanha bem o histograma dos resíduos, fornecendo suporte adicional para a hipótese de normalidade dos dados. De um modo geral, as observações

efetuadas indicam que a distribuição normal dos erros pode ser considerada como uma aproximação adequada dos dados em questão, possibilitando a aplicação de técnicas estatísticas que pressupõem uma distribuição normal dos dados. Os resultados do teste de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* indicam evidências estatísticas de normalidade nos dados. O valor de 0,75 da estatística do teste de *Kolmogorov-Smirnov* sugere que a distribuição dos dados está próxima da normal, com um nível de significância de 0,005, permitindo a rejeição da hipótese nula de não normalidade. Já o teste de *Shapiro-Wilk* fornece uma estatística de 0,960 e um valor de p menor que 0,001, indicando evidências estatísticas significativas de normalidade nos dados.

- **Ausência de multicolinearidade:** As variáveis independentes devem ser linearmente independentes entre si. Isso significa que não deve existir alta correlação entre as variáveis independentes. Para a verificação deste pressuposto, usamos o coeficiente de correlação de *Spearman* e o *Variance Inflation Factor* (VIF).

Com base nos dados fornecidos pelo SPSS (Anexo E), foi encontrada uma correlação de *Spearman* positiva moderada entre as variáveis flexibilidade e criatividade, com um coeficiente de 0,347. Além disso, o valor de significância é menor que 0,001 indicando que a correlação é estatisticamente significativa, o que sugere que há uma relação positiva significativa entre criatividade e flexibilidade laboral. Já o resultado obtido através da matriz de correlação de *Spearman* indica que a introdução de variáveis de controle no modelo apresentou resultados positivos apenas para algumas variáveis específicas. Mais especificamente, as variáveis de controle como a “motivação”, os “anos de experiência”, o “sexo” e a “posição hierárquica” mostraram resultados significativos quando introduzidas no modelo. Isso significa que essas variáveis estão relacionadas de maneira significativa com a variável “criatividade” no estudo. No entanto, as restantes variáveis introduzidas no modelo, como as “habilitações literárias” e o “setor de atividade”, não apresentaram, no geral, resultados estatisticamente significativos, apresentando até mesmo alguns valores de coeficiente negativos. Mas não significa necessariamente a presença de multicolinearidade. Além disso, a presença de correlações entre as variáveis pode indicar outras relações importantes, como causalidade ou associações indiretas entre elas. Portanto, torna-se necessário, interpretar os resultados das correlações em conjunto com outras análises estatísticas. Neste caso iremos analisar e interpretar os valores de VIF, para verificar a ausência de multicolinearidade.

Após uma primeira análise do modelo de regressão (conforme detalhado no Anexo D), constatamos que o valor do VIF varia entre 1,000 e 3,500, o que indica a ausência de multicolinearidade no modelo. Os valores de VIF abaixo de 5 geralmente são considerados seguros, indicando a ausência de multicolinearidade significativa no modelo (Marôco, 2018). Portanto, com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que o modelo de regressão analisado é confiável e pode ser usado para prever a variabilidade na variável dependente, uma vez que a multicolinearidade não é um problema significativo e o modelo apresenta um bom ajuste aos dados.

- **Inexistência de autocorrelação dos resíduos:** O pressuposto de independência dos erros é importante na análise de regressão linear múltipla, pois se os erros não forem independentes, as estimativas dos coeficientes de regressão podem ser imprecisas e a interpretação dos resultados pode ser afetada. O valor de *Durbin-Watson* é uma estatística que é usada para avaliar a presença de correlação nos erros da RLM. O valor de *Durbin-Watson* varia de 0 a 4, sendo que o valor de 2 indica inexistência de autocorrelação nos erros. Um valor menor que 2 indica correlação positiva entre os erros, o que significa que os erros estão positivamente correlacionados. Um valor maior que 2 indica correlação negativa entre os erros, o que significa que os erros estão negativamente correlacionados (Pestana & Gageiro, 2014).

Uma vez que o valor apresentado de *Durbin-Watson* é de 2,190 (Anexo D), valor que pertence à região de aceitação da hipótese nula, significa que os dados suportam a hipótese nula, concluindo-se que a covariância entre os resíduos é nula, sendo um bom preditor para a confiabilidade das previsões do modelo.

- **Homocedasticidade:** A variância dos erros deve ser constante em todas as faixas da variável independente. Isso significa que a dispersão dos resíduos deve ser a mesma em todo o intervalo da variável independente.

A partir da observação do gráfico de dispersão dos resíduos (Anexo C), constata-se uma distribuição aleatória dos pontos em torno da linha horizontal zero. Deste modo, pode-se inferir que a variação dos resíduos se mantém constante para toda a amplitude dos valores estimados, o que denota a ausência de uma relação sistemática entre a amplitude das variações dos resíduos e os valores estimados. Em vista disso, é possível estabelecer a presença de homocedasticidade nos dados, o que indica que a variância dos resíduos permanece uniforme e independente dos valores estimados.

5.5. Modelo de Regressão Linear Múltipla

Com o propósito de compreender de forma mais aprofundada os resultados obtidos no estudo realizado, bem como investigar possíveis relações e/ou diferenças entre a variável dependente "criatividade" e a variável independente "flexibilidade laboral", o presente estudo foi conduzido de forma a examinar em que aspectos a criatividade apresenta variações. Esta análise visou fornecer um melhor entendimento da natureza da relação entre as variáveis investigadas, bem como oferecer uma contribuição relevante para futuras investigações.

Deste modo, foram selecionadas variáveis de controlo que incluem indicadores sociodemográficos e profissionais dos indivíduos, tais como a motivação intrínseca, os anos de experiência, o sexo, a posição hierárquica, as habilitações literárias e o setor de atividade onde os inquiridos operam.

A utilização das variáveis de controlo é considerada uma prática comum em estudos empíricos, uma vez que permite controlar a influência de fatores externos e analisar de forma mais precisa as relações entre as variáveis independentes e dependentes (Pestana & Gageiro, 2014).

Ao analisar o MRLM tivemos em atenção o valor $Beta=\beta$ (coeficiente padronizado), sendo utilizado para medir a força da relação entre cada variável independente e a variável dependente de forma padronizada, o que permite a comparação direta da importância relativa de diferentes variáveis independentes no modelo. O valor de t é amplamente utilizado para avaliar a significância estatística das variáveis independentes. Quanto maior o valor absoluto de t , maior a evidência de que a variável independente está relacionada de forma significativa à variável dependente. O valor de p é usado para avaliar a significância estatística do coeficiente correspondente a cada variável independente. Um valor de p menor que 0,05 é geralmente considerado estatisticamente significativo. Portanto, a avaliação das variáveis independentes em uma análise de regressão é uma etapa crucial na análise estatística, e a utilização adequada do valor B , β e t pode fornecer informações valiosas sobre a relação entre as variáveis e a significância estatística de cada uma delas (Pestana & Gageiro, 2014).

Na nossa investigação, foram introduzidas variáveis de controlo pelo método *Enter* do *software* SPSS (Tabela 50), forçando a entrada das variáveis identificadas. No Modelo 1 apenas utilizamos a variável dependente e a variável independente, nos Modelos 2 a 7, fomos adicionando cada uma das variáveis de controlo, por forma a medir o impacto na qualidade

explicativa do modelo, fornecendo uma visão mais completa de outros fatores que possam afetar a criatividade.

Modelo 1

Foi realizada uma análise de regressão linear simples para examinar a relação entre a "flexibilidade laboral" (variável independente) e "criatividade" (variável dependente) (Anexo D). Os resultados mostram que existe uma relação significativa e positiva entre estas duas variáveis, ou seja, quanto maior a flexibilidade laboral, maior a criatividade. Assim, foram observados os seguintes valores: [$F_{(1,214)} = 24,358$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,102$]. Além disso, a "flexibilidade laboral" apresenta um resultado de [$\beta = 0,320$; $t = 4,935$; $p < 0,001$]. A equação que representa o modelo de regressão linear é dada por:

$$\text{Criatividade} = 1,214 + 0,175.(FL)$$

O valor de $F_{(1,214)} = 24,358$ indica que o modelo de regressão é estatisticamente significativo, o que significa que a variável independente (flexibilidade laboral) tem um efeito significativo sobre a variável dependente (criatividade).

Em síntese, a análise de regressão linear mostrou que a "flexibilidade laboral" tem uma relação significativa com a "criatividade", onde a "flexibilidade laboral" explica cerca de 10,2% da variação na "criatividade" (Tabela 50). A "flexibilidade laboral" apresenta um coeficiente β significativo e positivo, indicando que quanto maior a "flexibilidade laboral", maior é a "criatividade".

Modelo 2

Foi feita uma análise, igualmente pormenorizada, atendendo à introdução da variável de controlo "motivação". Isto, porque os resultados da tabela Ró de *Spearman* (Anexo E), é a variável que mais correlação apresenta com a criatividade.

Deste modo, foi realizada uma análise de regressão linear para examinar a relação entre a "flexibilidade laboral" e a "criatividade", considerando a presença da variável de controlo "motivação" para verificar como a variável "motivação" influencia a relação entre a variável independente (flexibilidade laboral) e a variável dependente (criatividade) (Anexo D). A análise resultou num modelo estatisticamente significativo com um valor de [$F_{(2,213)} = 39,573$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,271$], isto significa que a flexibilidade laboral e a motivação intrínseca, juntas, explicam 27,1% da variação observada na criatividade (Tabela 50). Deste

modo, o modelo apresentou evidências de que a “flexibilidade laboral” e a “motivação intrínseca” são importantes preditores da “criatividade”. A “flexibilidade laboral” apresenta um resultado de $[\beta = 0,172; t = 2,769; p < 0,05]$ e a “motivação” um valor de $[\beta = 0,436; t = 7,021; p < 0,001]$, sendo estatisticamente significativos na relação com a variável dependente “criatividade”. Desta forma a equação que representa este modelo de regressão linear múltiplo é dada da seguinte forma:

$$\text{Criatividade} = 2,302 + 0,094.(FL) + 0,356.(MI)$$

Isto significa que a interceção da linha de regressão é 2,302, indicando que quando a flexibilidade laboral e a motivação intrínseca são iguais a zero, a criatividade terá um valor médio de 2,302. Além disso, a equação indica que para cada unidade de aumento na flexibilidade laboral, a criatividade aumentará em média 0,94 unidades, quando outros fatores são mantidos constantes no modelo. Da mesma forma, para cada unidade de aumento na motivação intrínseca, a criatividade aumentará em média 0,356 unidades, quando outros fatores são mantidos constantes.

Modelo 3

Os resultados da análise de regressão linear indicaram que a flexibilidade laboral, motivação intrínseca e experiência estão significativamente associadas com a criatividade (Anexo D). A variável independente com o maior efeito na criatividade foi a motivação intrínseca $[\beta = 0,428; t = 6,994; p < 0,001]$, seguida pela flexibilidade laboral $[\beta = 0,171; t = 2,804; p < 0,05]$ e pela experiência $[\beta = 0,164; t = 2,846; p < 0,05]$. Os resultados sugerem que indivíduos que apresentam níveis mais altos de motivação intrínseca, flexibilidade laboral e experiência podem apresentar níveis mais elevados de criatividade. Por fim, o valor de R^2 indica que as variáveis independentes explicam cerca de 29,8% da variância total da criatividade, sugerindo que outras variáveis não medidas também podem estar a contribuir para a explicação da variabilidade da criatividade (Tabela 50). A equação que representa o modelo de regressão linear múltipla para prever a criatividade com base em três variáveis é dada por:

$$\text{Criatividade} = 2,204 + 0,094.(FL) + 0,349.(MI) + 0,013.(experiência)$$

Resumindo, a análise do MRLM indicou que as variáveis independentes flexibilidade laboral, motivação intrínseca e experiência estão significativamente associadas com a criatividade. A motivação intrínseca apresentou o maior efeito na criatividade, seguida pela

flexibilidade e experiência. Isso significa que indivíduos com níveis mais altos de motivação intrínseca, flexibilidade laboral e experiência podem apresentar níveis mais elevados de criatividade.

Modelo 4

Os resultados da análise de regressão (Anexo D) indicam que as variáveis flexibilidade laboral, motivação intrínseca e experiência, bem como o sexo dos participantes, foram significativamente associados à criatividade [$F_{(4,211)} = 22,862$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,302$]. Mais especificamente, a flexibilidade laboral teve um efeito positivo significativo na criatividade [$\beta = 0,159$; $t = 2,561$; $p < 0,05$], assim como a motivação intrínseca [$\beta = 4,24$; $t = 6,927$; $p < 0,001$] e a experiência [$\beta = 0,155$; $t = 2,665$; $p < 0,05$]. No entanto, o sexo dos participantes não foi significativamente associado à criatividade [$\beta = 0,070$; $t = 1,182$; $p > 0,05$], com $p = 0,238$. Estes resultados sugerem que a flexibilidade laboral, a motivação intrínseca e a experiência podem ser fatores importantes a serem considerados no desenvolvimento da criatividade, independentemente do sexo dos indivíduos. O modelo de regressão explica 30,2% da variância na criatividade (Tabela 50). A equação do MRLM que representa o Modelo 4 é representada da maneira seguinte:

$$\text{Criatividade} = 2,203 + 0,087.(FL) + 0,346.(MI) + 0,012.(experiência) + 0,088.(sexo)$$

Modelo 5

Os resultados indicaram (Anexo D) que a motivação intrínseca [$\beta = 0,389$; $t = 6,345$; $p < 0,001$] e a posição hierárquica [$\beta = 0,192$; $t = 3,019$; $p < 0,05$] foram significativamente relacionadas à criatividade. A flexibilidade laboral [$\beta = 0,110$; $t = 1,751$; $p > 0,05$], experiência [$\beta = 0,98$; $t = 1,618$; $p > 0,05$], e sexo [$\beta = 0,083$; $t = 1,429$; $p > 0,05$] não apresentam uma relação significativa com a criatividade dos inquiridos. Por outro lado, constatamos que o R^2 indica que as cinco variáveis explicam cerca de 33,1% da variação total na variável dependente (Tabela 50). A equação matemática é dada da seguinte forma:

$$\text{Criatividade} = 2,183 + 0,060.(FL) + 0,317.(MI) + 0,008.(experiência) + 0,105.(sexo) + 0,102.(PH)$$

Modelo 6

Os resultados indicam que a motivação intrínseca [$\beta = 0,387$, $t = 6,253$, $p < 0,001$] e a posição hierárquica [$\beta = 0,195$, $t = 2,994$, $p < 0,05$] apresentam uma relação positiva e significativa

com a criatividade, enquanto que a flexibilidade laboral [$\beta = 0,113$, $t = 1,758$, $p > 0,05$], a experiência [$\beta = 0,96$, $t = 1,369$, $p > 0,05$], o sexo [$\beta = 0,081$, $t = 1,369$, $p > 0,05$] e as habilitações literárias [$\beta = - 0,013$, $t = - 0,217$, $p > 0,05$] não apresentaram uma relação significativa com a criatividade. No entanto o modelo apresenta que as seis variáveis juntas explicam cerca de 33,2% da variância observada na variável dependente criatividade (Tabela 50). A equação do modelo de regressão linear múltipla para prever a criatividade com base em seis variáveis é:

$$\text{Criatividade} = 2,207 + 0,062.(FL) + 0,315.(MI) + 0,007.(experiência) + 0,102.(sexo) + 0,103.(PH) - 0,006.(HL)$$

Modelo 7

Foi realizada uma análise de regressão linear para examinar a relação entre a “flexibilidade laboral” e a “criatividade”, considerando a presença de todas as variáveis de controlo "motivação intrínseca, experiência, sexo, posição hierárquica, habilitações literárias e setor de atividade" para verificar se estas variáveis podem influenciar a relação entre a variável independente (flexibilidade laboral) e a variável dependente (criatividade) (Anexo D).

Em resumo, os resultados sugerem que a flexibilidade laboral, a motivação intrínseca, a experiência e a posição hierárquica estão positivamente relacionadas com a criatividade. Por outro lado, o sexo, as habilitações literárias e o setor de atividade têm uma relação menos forte e mais incerta com a criatividade (Tabela 50). Quando todas essas variáveis são consideradas juntas no modelo final, o R^2 é de 38,8%, o que significa que cerca de 38,8% da variação na criatividade pode ser explicada pelas variáveis incluídas no modelo (Tabela 50). A equação que representa matematicamente o relacionamento linear entre todas as variáveis inseridas no MRLM é dada por:

$$\begin{aligned} \text{Criatividade} = & 2,457 + 0,042.(FL) + 0,307.(MI) + 0,008.(experiência) + 0,089.(sexo) + \\ & 0,101.(PH) - 0,010.(HL) + 0,290.(SetorA) - 0,319.(SetorB) + 0,091.(SetorD) - \\ & 0,073.(SetorF) - 0,341.(SetorG) - 0,238.(SetorH) + 0,430.(SetorI) - 0,161.(SetorJ) - \\ & 0,111.(SetorK) + 0,126.(SetorL) - 0,142.(SetorM) - 0,131.(SetorN) - 0,745.(SetorO) - \\ & 0,213.(SetorP) + 0,282.(Setor Q) - 0,081.(SetorR) + 0,246.(SetorU) \end{aligned}$$

A equação matemática, acima referida, representa o MRLM que relaciona a criatividade com diversas variáveis, incluindo “flexibilidade laboral, motivação intrínseca, experiência, sexo, posição hierárquica, habilitações literárias e setores de atividade”. Os resultados do modelo

indicam que algumas variáveis têm uma relação positiva e significativa com a criatividade, enquanto outras não apresentam uma relação significativa. O modelo, como um todo, explica uma proporção significativa da variância observada na variável dependente.

Tabela 50 - Resumo do MRLM com todas as variáveis de controlo inseridas

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
C	3,362**	2,302**	2,204**	2,203**	2,183**	2,207**	2,457**
FL	0,175**	0,094*	0,094*	0,087*	0,060	0,062	0,042
Motivação		0,356**	0,349**	0,346**	0,317**	0,315**	0,307**
Experiência			0,013*	0,012*	0,008	0,007	0,008
Sexo M				0,088	0,105	0,102	0,089
PH					0,102*	0,103*	0,101*
HL						-0,006	-0,010
Setor A							0,290
Setor B							-0,319
Setor D							0,091
Setor F							-0,073
Setor G							-0,341
Setor H							-0,238
Setor I							0,430
Setor J							-0,161
Setor K							-0,111
Setor L							0,126
Setor M							-0,142
Setor N							-0,131
Setor O							-0,745*
Setor P							-0,213
Setor Q							-0,038
Setor R							0,282
Setor S							-0,081
Setor U							0,246
F	24,358	39,573	29,961	22,862	20,815	17,275	5,043
R ²	0,102	0,271	0,298	0,302	0,331	0,332	0,388
R ² ajustado	0,098	0,264	0,288	0,289	0,315	0,312	0,311

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Nota: ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

6. Discussão

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade dos funcionários. A questão de pesquisa que orientou a presente investigação teve como objetivo analisar a seguinte hipótese: “a flexibilidade laboral tem um impacto positivo na criatividade dos funcionários”. Os resultados da análise, indicam que a “flexibilidade laboral” tem um impacto significativo e positivo na “criatividade” dos funcionários.

Assim, o resultado do Modelo 1 sugere que as organizações que oferecem maior flexibilidade laboral aos seus funcionários podem esperar um aumento no nível de criatividade e, conseqüentemente, um aumento da inovação dentro da organização. Deste modo, os resultados da presente investigação corroboram com estudos anteriores (Amabile et al., 1996; Naotunna & Zhou, 2021) que sugerem que flexibilidade laboral é um fator importante para promover um ambiente de trabalho mais criativo e por outro lado permite que os funcionários se sintam mais relaxados, com menos pressão de tempo, o que faz com que tenham uma mente mais aberta para pensar de forma criativa. Além disso, Naotunna e Zhou (2021) apontam que a flexibilidade laboral pode permitir que os funcionários tenham mais tempo para pensar em novas ideias e soluções para os problemas que enfrentam no trabalho. Portanto, a flexibilidade laboral apresenta ser um fator crítico para estimular a criatividade dos funcionários, melhorando o desempenho organizacional.

Deste modo, é possível verificar que a literatura vai ao encontro dos resultados da presente investigação, sendo possível confirmar a hipótese proposta. Embora o grau de explicação da variação possa ser considerado modesto, é possível inferir a existência de uma relação de influência entre as variáveis em análise, através da análise estatística efetuada, evidenciando uma associação positiva entre a “flexibilidade laboral” e a “criatividade” dos funcionários. Desta forma, podemos concluir que a flexibilidade laboral afeta positivamente a criatividade.

No Modelo 2, os resultados sugerem que tanto a “flexibilidade laboral” quanto a “motivação intrínseca” são fatores importantes que afetam positivamente a “criatividade”. Os resultados da análise indicaram que tanto a “flexibilidade laboral” quanto a “motivação intrínseca” tiveram um efeito positivo e significativo sobre a criatividade. Portanto, as organizações podem beneficiar ao oferecer flexibilidade laboral e criar um ambiente de trabalho que promova a motivação intrínseca dos seus funcionários para estimular a criatividade, como

referido no estudo de Nili e Tasavori (2022). Os resultados da presente investigação reforçam as descobertas de Fischer et al. (2019), destacando a relação positiva entre a motivação intrínseca e a criatividade. Fischer et al. (2019) argumentam que a motivação intrínseca é fundamental para estimular a criatividade, pois indivíduos altamente motivados são mais comprometidos nas tarefas e, portanto, mais propensos a produzir ideias criativas. De maneira similar, outro estudo também destaca a importância da motivação na criatividade. Por exemplo, Manzoor et al. (2021) sugerem que a motivação pode influenciar o nível de comprometimento dos indivíduos em atividades criativas, bem como a qualidade das soluções criadas. Além disso, também é dito no estudo Manzoor et al. (2021) que a motivação pode ajudar a superar obstáculos e desafios que podem surgir durante o processo criativo, permitindo que os indivíduos mantenham um foco persistente nas suas metas e objetivos criativos.

A inclusão da variável "experiência", no Modelo 3, permitiu-nos analisar que apresenta uma influência positiva na criatividade. Em conformidade com a literatura, a experiência é um fator importante a ser considerado na análise da criatividade, uma vez que indivíduos com mais experiência tendem a ter uma perspectiva mais ampla e uma maior capacidade de conexão de ideias (Amabile, 1997). Estes resultados parecem corroborar com a literatura e reforçam a importância da experiência como fator influenciador da criatividade. No entanto, a introdução da variável "experiência" no modelo não apresentou um efeito significativo na relação entre a "flexibilidade laboral" e a "criatividade".

No Modelo 4, com a introdução da variável "sexo", verificamos que não existe uma relação significativa com a criatividade, embora o coeficiente tenha sido positivo, indicando uma associação positiva entre o "sexo" e a "criatividade". Os resultados apresentados, sugerem que na amostra estudada, não existe evidência suficiente para afirmar que há uma relação significativa entre a variável "criatividade" e a variável "sexo". Vale ressaltar que a literatura apresenta resultados positivos entre o sexo e a criatividade, quando é dado suporte à criatividade no ambiente de trabalho, independentemente de o sexo ser masculino ou feminino (Taylor et al., 2020). Portanto, na presente investigação, os resultados vão contra a literatura, pois não encontraram relação significativa entre o sexo dos inquiridos e a criatividade. O que pode sugerir que, na amostra específica da presente investigação, outros fatores podem ter sido mais relevantes para explicar a variabilidade na criatividade do que o sexo dos participantes.

Os resultados da presente investigação, no Modelo 5, revelam que a posição hierárquica apresenta uma relação positiva e significativa com a criatividade dos indivíduos. Os resultados apresentados na presente investigação estão em consonância com estudos anteriores que indicam que a posição hierárquica está positivamente relacionada com o nível de hierarquia; onde funcionários em posições mais altas na hierarquia organizacional frequentemente possuem uma maior capacidade de criatividade, liderança e inovação (Shin & Zhou, 2003; Zhu et al., 2005).

No Modelo 6 e no Modelo 7, foi possível verificar que a inclusão das variáveis "habilitações literárias" e "setor de atividade", respetivamente, não apresentaram uma correlação significativa com a variável dependente "criatividade". Sucede-se, que na ausência de significância estatística das variáveis "habilitações literárias" e "setor de atividade", verificamos que a introdução não contribuiu de forma substancial para o modelo. Tal facto ocorreu porque as variáveis "habilitações literárias" e "setor de atividade" estão correlacionadas com outras variáveis do modelo que têm uma correlação significativa com a criatividade, especialmente com a variável "motivação". A literatura mostra-nos que o setor de atividade e as habilitações literárias também podem desempenhar um papel na criatividade, uma vez que certas indústrias ou áreas de especialização podem exigir um maior nível de criatividade e habilidades específicas (Amabile, 1997; Mostafa, 2012; Shalley & Gilson, 2004). No entanto, no nosso estudo, as variáveis "setor de atividade" e "habilitações literárias" não mostraram uma relação significativa com a variável dependente (criatividade) quando introduzidas no modelo de análise estatística.

Em síntese, com base nos resultados obtidos neste estudo e na literatura revista, podemos concluir que a flexibilidade laboral tem um impacto significativo e positivo na criatividade dos funcionários (Tabela 51). Isto deve-se ao facto de a flexibilidade laboral poder aumentar a autonomia e liberdade dos funcionários, permitindo que eles tenham mais tempo e espaço para pensar em novas ideias e soluções para os problemas do trabalho.

Tabela 51 - Resultado do Teste da Hipótese

Hipótese	Validação
H1: A flexibilidade laboral tem um impacto positivo na criatividade dos funcionários	Suportada

6.1. Discussão de resultados complementares

Além de discutir a confirmação da hipótese apresentada no ponto anterior sobre a relação entre flexibilidade e criatividade, é importante resumir outros resultados obtidos no estudo e fornecer uma interpretação geral dos mesmos.

A análise das médias das variáveis sociodemográficas possibilitou a identificação das variáveis que mais afetavam a relação da dimensão “criatividade”. Assim, resumindo alguns dos dados, constatamos:

- Entre as três formas de trabalho (presencial, híbrido e teletrabalho), o teletrabalho foi identificado como a opção que proporciona maiores níveis de criatividade. De facto, os profissionais ao trabalharem remotamente podem evitar as distrações e interrupções comuns no ambiente de trabalho, como conversas com colegas e barulhos. Permitindo, assim, que os funcionários se concentrem melhor nas tarefas e aumentem a eficiência, o que pode levar a um aumento na criatividade (Naotunna & Zhou, 2021).
- Os resultados das médias do presente estudo indicaram que o sexo masculino apresentou níveis mais elevados de criatividade, indo ao encontro ao que a literatura já identificou em estudos anteriores (Mostafa, 2012). Por outro lado, quando a variável “sexo” foi incluída no modelo, não foi encontrada uma relação significativa com a variável “criatividade”. Deste modo, é importante ressaltar que a conclusão foi baseada apenas nas médias das respostas dos inquiridos. Como as respostas foram recolhidas por inquérito, a informação pode ser criticável, uma vez que pode estar sujeita a perceções individuais dos próprios inquiridos. Além disso, estudos anteriores mostram que os homens tendem a ter níveis de autoconfiança mais elevados do que as mulheres, o que pode ter influenciado as respostas ao inquérito (Guillén et al., 2018). No entanto, é importante lembrar que as diferenças de sexo na criatividade não devem ser usadas para justificar a desigualdade de oportunidades e tratamento entre homens e mulheres. A diversidade e a igualdade entre os sexos são importantes para a promoção da criatividade e inovação em todas as áreas da sociedade (Hora et al., 2021).
- Já quem trabalha por conta própria e fazendo o devido paralelismo com o nível hierárquico, encontramos que os empreendedores são os que maiores níveis apresentam na criatividade. Embora o estudo de Zhu et al. (2005) não tenha

examinado diretamente a relação entre empreendedorismo e criatividade, é possível estabelecer uma relação indireta entre empreendedorismo e criatividade, nomeadamente, destacando que diferentes níveis hierárquicos afetam a criatividade dos funcionários dentro de uma organização. Por outro lado, os autores também analisam que o empreendedorismo geralmente envolve maior autonomia e liberdade na tomada de decisões, permitindo uma maior exploração e experimentação de novas ideias (Zhu et al., 2005).

- Foi observado que empresas com menos colaboradores apresentam maiores níveis de criatividade. O mesmo padrão foi observado em empresas mais recentes, com níveis superiores na dimensão “criatividade”, o que corrobora com a abordagem de “efetuação” proposta por (Sarasvathy, 2001) que enfatiza a importância da criatividade, experimentação e improvisação na criação de novos negócios, permitindo que empresas novas aproveitem recursos disponíveis para criar oportunidades e inovar, em vez de depender de recursos e informações existentes, o que pode dar a elas uma vantagem competitiva em relação a empresas mais estabelecidas. Em outras palavras, a abordagem da “efetuação” permite que as empresas novas inovem e se adaptem mais rapidamente às mudanças do mercado, o que pode ajudá-las a superar a concorrência de empresas mais estabelecidas. Por outro lado, existem estudos que apontam que empresas menores, com menos colaboradores, podem ter vantagens em termos de criatividade em comparação com empresas maiores. Pois em empresas menores, os funcionários têm maior liberdade para explorar novas ideias e mais oportunidades para expressar as suas opiniões e ideias, o que pode levar a soluções criativas para os problemas organizacionais. A pesquisa de Amabile et al. (1996) apontou que a criatividade é maior em empresas menores, corroborando com os achados de Zhou e George (2001) que indicaram que em empresas menores, há um ambiente mais propício à criatividade.
- Os resultados indicam que os funcionários com maior tempo de experiência apresentaram médias mais elevadas em relação à criatividade. A presente investigação corrobora com o estudo de Amabile (1997), analisando que a experiência pode ser um fator importante para o desenvolvimento da criatividade.

7. Conclusão

7.1. Principais conclusões

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade dos funcionários. Os resultados obtidos indicam que a flexibilidade laboral tem um impacto positivo e significativo na criatividade dos funcionários. Estes resultados são relevantes para as organizações que desejam promover um ambiente de trabalho mais criativo e inovador, destacando a importância da flexibilidade laboral como um fator chave para alcançar esse objetivo.

É possível identificar estratégias e práticas de gestão que podem contribuir para o fomento da criatividade nos indivíduos (Amabile & Pratt, 2016; Woodman et al., 1993). Assim, a criatividade é um processo complexo e multifacetado, influenciado por um conjunto de características individuais, ambientais e de grupo. Entre as características individuais que podem influenciar a criatividade, destacam-se a experiência e conhecimento, a motivação intrínseca, as habilidades do pensamento criativo e as características pessoais e cognitivas. É importante que os indivíduos sejam capazes de se autoavaliar e desenvolver essas características para maximizar o seu potencial criativo (Amabile, 1997; Woodman et al., 1993).

No ambiente de trabalho, expectativas e objetivos claros, recursos suficientes, recompensas apropriadas, suporte dos superiores e da equipa, ambiente físico adequado, autonomia e liberdade para experimentação são algumas das características que fomentam a criatividade (Amabile et al., 1996). Além disso, a composição do grupo de trabalho e o contexto social em que as atividades criativas ocorrem também podem ter um impacto significativo na criatividade (Shalley & Gilson, 2004).

Além das características individuais e do ambiente de trabalho, a flexibilidade laboral também pode ser um fator importante para fomentar a criatividade nos indivíduos (Naotunna & Zhou, 2021; Tønnessen et al., 2021). Assim, sugere-se às organizações avaliarem a possibilidade de oferecer maior autonomia na realização de tarefas, nomeadamente com horários mais flexíveis e a possibilidade de trabalhar a partir de qualquer lugar e outras medidas relativas à flexibilidade laboral que possam contribuir para a promoção da criatividade. É importante destacar que a mudança de paradigma (do trabalho com políticas tradicionais para um

trabalho mais flexível) pode levar a benefícios mútuos para o funcionário e empregador (Yu et al., 2019).

No entanto, é importante lembrar que a flexibilidade laboral não é a única variável que influencia a criatividade dos funcionários, sendo necessária a investigação de outros fatores relevantes para o fenómeno em questão.

Embora os resultados deste estudo sejam limitados a um conjunto vasto de funcionários e organizações, eles sugerem que a flexibilidade laboral pode ser uma estratégia eficaz para promover a criatividade dos funcionários e melhorar o desempenho organizacional. Estudos futuros que explorem mais profundamente os efeitos da flexibilidade laboral em diferentes contextos de trabalho podem fornecer *insights* adicionais e ajudar as organizações a melhorar as suas políticas e práticas organizacionais.

No que concerne aos resultados das correlações entre as variáveis dependentes, independentes e de controlo, bem como os resultados principais obtidos na análise de regressão linear, verificou-se que foram encontrados dados altamente relevantes para a explicação da hipótese apresentada. Os resultados obtidos demonstram a adequação do modelo proposto e a relação significativa entre as variáveis estudadas. É possível afirmar, portanto, que a pesquisa alcançou os seus objetivos e contribuiu para o avanço do conhecimento na área em questão.

Finalmente, em relação aos resultados principais da presente investigação, foi possível identificar uma relação positiva entre a flexibilidade laboral e a criatividade. Sugerindo que pessoas mais flexíveis tendem a apresentar níveis mais elevados de criatividade. Embora a relação entre essas variáveis não possa ser considerada forte, o resultado pode contribuir para um avanço no conhecimento da área, bem como para o desenvolvimento de novas estratégias de promoção da criatividade.

7.2. Contribuições práticas e teóricas

As contribuições práticas deste estudo são significativas para as organizações que procuram aumentar a criatividade nos seus funcionários. Os resultados indicam que a flexibilidade laboral é um fator que pode ser introduzido nas políticas de trabalho pela organização e que tem um impacto positivo na criatividade dos funcionários (Naotunna & Zhou, 2021).

Desta forma, as organizações podem considerar a implementação de políticas que promovam a flexibilidade laboral, tais como horários flexíveis, trabalho remoto e/ou trabalho híbrido, como uma estratégia para incentivar a criatividade nos funcionários. Os resultados da presente investigação podem ser úteis para os gestores que procuram influenciar os responsáveis pela tomada de decisão a investir em práticas de flexibilidade laboral para melhorar o desempenho da organização. Isto porque a presente investigação demonstrou que a flexibilidade laboral pode aumentar a criatividade dos funcionários, o que, por sua vez, pode levar a uma maior inovação organizacional e, conseqüentemente, a um melhor desempenho geral da organização, o que pode beneficiar a organização como um todo (Amabile & Pratt, 2016).

Outra contribuição prática deste estudo é que ele fornece evidências concretas para os gestores/empreendedores/líderes que acreditam que a criatividade é um fator chave para o sucesso organizacional, estando alinhada com a importância que a literatura fala sobre a criatividade (Amabile, 1997; Amabile & Pratt, 2016; Woodman et al., 1993). Estes resultados podem ser usados para justificar a adoção de práticas que promovam a criatividade dentro das organizações. Por fim, os resultados deste estudo também podem inspirar pesquisas futuras sobre a relação entre flexibilidade laboral e outros aspectos do desempenho organizacional, como a retenção de talentos.

Desta forma, a partir da análise da literatura e dos resultados obtidos no presente estudo, pode-se concluir que a flexibilidade laboral é um fator capaz de promover a criatividade no ambiente de trabalho. As organizações devem, portanto, considerar a oferta de flexibilidade laboral como uma estratégia importante para melhorar a criatividade dos funcionários e promover a inovação dentro da organização.

As contribuições teóricas deste estudo são importantes para o campo da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos. O estudo fornece uma compreensão mais profunda da relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade dos funcionários.

Em termos teóricos, o estudo apoia a teoria de Amabile (1997), que sugere que a criatividade, pode ser influenciada por diversos fatores, tais como a motivação intrínseca, o ambiente de trabalho, a autonomia e a diversidade de experiências; e que estes são um fator importante para a flexibilidade laboral. Assim, os resultados deste estudo fornecem evidências empíricas adicionais para apoiar esta teoria, demonstrando que a flexibilidade laboral pode aumentar a criatividade dos funcionários, que por sua vez pode levar à inovação organizacional.

7.3. Limitações da investigação

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiro, a utilização de redes sociais como fonte de recolha de dados pode apresentar algumas limitações, como a possibilidade de respostas falsas e a falta de controlo sobre a amostra (Costa, 2018). Embora tenham sido tomadas medidas para garantir a qualidade dos dados, como a inclusão da primeira questão ao inquirido sobre se ele se encontrava a laborar.

Em segundo lugar, o facto de ter sido efetuado um questionário que não se foca numa área de trabalho específica ou setor de atividade específico, também, pode ser considerado uma limitação, uma vez que diferentes setores de atividade podem apresentar características específicas que influenciam a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade. Além disso, a amostra não foi significativa em certos setores de atividade, o que pode ter afetado a generalização dos resultados.

Por outro lado, as limitações do estudo podem ser identificadas em relação à amostra e à metodologia utilizada. Primeiramente, a amostra pode não ter sido suficientemente aleatória, o que pode afetar a generalização dos resultados. O que significa que os resultados podem não ser representativos da população total que se desejou estudar. Outra limitação pode estar relacionada à metodologia utilizada. Estando na presença de variáveis não observáveis, este estudo beneficiaria do recurso ao modelo de equações estruturais que permitem avaliar as relações causais entre as variáveis estudadas.

7.4. Sugestões para investigações futuras

Os resultados deste estudo sugerem que a flexibilidade laboral é uma estratégia eficaz para promover a criatividade dos funcionários. No entanto, as organizações podem considerar a implementação de políticas de flexibilidade laboral para aumentar a criatividade dos funcionários e, assim, obter uma vantagem competitiva no mercado. Futuras pesquisas poderão explorar mais a fundo as condições específicas em que a flexibilidade laboral é mais eficaz na promoção da criatividade, bem como outras formas de promover a criatividade no ambiente de trabalho.

Por outro lado, é importante notar que a amostra utilizada nesta pesquisa foi composta por funcionários de diversas organizações e de diferentes setores de atividade, o que pode reduzir

a capacidade de generalização dos resultados para ambientes de trabalho específicos. As diferenças nas políticas organizacionais e culturas corporativas, bem como as características dos funcionários, podem influenciar a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade. Portanto, estudos futuros podem considerar a utilização de amostras mais homogêneas em termos de setor de atividade ou tipo de organização, a fim de investigar se a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade é consistente em diferentes contextos organizacionais.

Embora as variáveis de controlo (setor de atividade e habilitações literárias) não tenham mostrado uma relação significativa com a variável dependente (criatividade) na presente investigação, isso não significa que elas não sejam importantes para explicar a criatividade e flexibilidade laboral em outros contextos ou em estudos futuros. Sendo assim, será importante considerar essas variáveis em análises posteriores e em diferentes contextos para uma compreensão mais completa do papel delas na criatividade e flexibilidade laboral.

Assim, para investigações futuras, é sugerido que a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade seja examinada mais a fundo, considerando outras variáveis que possam influenciar a relação flexibilidade laboral e criatividade. Por exemplo, poderá ser interessante investigar como as diferentes características organizacionais, como a cultura da empresa, a liderança e o suporte organizacional, influenciam a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade.

Outra sugestão será a realização de estudos longitudinais para examinar se a relação entre a flexibilidade laboral e a criatividade é consistente ao longo do tempo. Essas investigações podem fornecer *insights* valiosos para organizações que desejam promover uma maior criatividade dos seus funcionários e com o intuito de obter um aumento da inovação na organização.

Por fim, será interessante investigar se a relação entre flexibilidade laboral e criatividade se mantém em diferentes culturas organizacionais e em diferentes contextos laborais, incluindo aqueles que não são tradicionalmente considerados inovadores. Estas investigações permitirão uma melhor compreensão da generalidade das conclusões obtidas neste estudo.

8. Referências Bibliográficas

- 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. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- 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(1), 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- 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>
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Chinedu, N. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), 50–59. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>
- Azeem, M. M., & Kotey, B. (2023). Innovation in SMEs: The role of flexible work arrangements and market competition. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 92–127. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1961162>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351–378. <https://doi.org/10.1111/APPS.12173>

- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–338. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165–183. <https://doi.org/10.1111/EMRE.12103>
- Bharadwaj, S., & Menon, A. (2003). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424–434. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1760424>
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: The relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771–785. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9760-7>
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363–423. <https://doi.org/10.3102/00346543064003363>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.10.069>
- Chen, B. T. (2017). Service innovation performance in the hospitality industry: The role of organizational training, personal-job fit and work schedule flexibility. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(5), 474–488. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1264344>

- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work from anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348–365. <https://doi.org/10.1006/JVBE.2000.1759>
- Coelho, P. S., & Esteves, S. P. (2007). The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. *International Journal of Market Research*, 49(3), 313–339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/147078530704900305>
- Costa, B. R. L. (2018). Bola de neve virtual: O uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(1), 15–37. <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i1.24649>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootehem, G. (2014). Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature. *Economic and Industrial Democracy*, 35(4), 653–666. <https://doi.org/10.1177/0143831X13492831>
- Dutcher, G. E. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 84(1), 355–363. <https://doi.org/10.1016/J.JEBO.2012.04.009>
- Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80–81, 3–29. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
- Fetrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, Article 102473. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>

- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*(1), 339–363. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-012420-091122>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63*(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Guillén, L., Mayo, M., & Karelaia, N. (2018). Appearing self-confident and getting credit for it: Why it may be easier for men than women to gain influence at work. *Human Resource Management, 57*(4), 839–854. <https://doi.org/10.1002/HRM.21857>
- Hannonen, O. (2021). Correction to: In search of a digital nomad: Defining the phenomenon. *Information Technology and Tourism, 23*(3), 335–353. <https://doi.org/10.1007/S40558-021-00205-6>
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology, 61*, 569–598. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.093008.100416>
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology, 24*(3), 349–358. <https://doi.org/10.1037/A0019282>
- Hora, S., Badura, K. L., Lemoine, G. J., & Grijalva, E. (2021). A meta-analytic examination of the gender difference in creative performance. *Journal of Applied Psychology, 107*(11), 1926–1950. <https://doi.org/10.1037/APL0000999>
- Hunnicut, B. K. (1992). Kellogg's six-hour day: A capitalist vision of liberation through managed work reduction. *Business History Review, 66*(3), 475–522. <https://doi.org/10.2307/3116979>

- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (pp. 28–48). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Jain, R., & Jain, C. (2017). Employee creativity: A conceptual framework. *Management and Labour Studies*, 41(4), 294–313. <https://doi.org/10.1177/0258042X16676664>
- Jarrahi, M. H., Newlands, G., Butler, B., Savage, S., Lutz, C., Dunn, M., & Sawyer, S. (2021). Flexible work and personal digital infrastructures. *Communications of the ACM*, 64(7), 72–79. <https://doi.org/10.1145/3419405>
- Kandemir, D., & Acur, N. (2012). Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608–622. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00928.x>
- Kemp, S. (2022, February 14). *Digital 2022: Portugal*. Data Reportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>
- Kim, S., Lee, Y., & Choi, B. (2021). Adoption of satellite offices in response to a pandemic: sustainability and infection control. *Sustainability*, 13(14), Article 8008. <https://doi.org/10.3390/su13148008>
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2018.08.010>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/JOB.377>
- Lissitz, R. W., & Green, S. B. (1975). Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 10–13. <https://doi.org/10.1037/H0076268>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de marketing* (7th ed.). Bookman.
- Mansor, M., & Idris, A. (2015). Employee retention in the Malaysian banking industry: Do flexible practices work? *South African Journal of Business Management*, 46(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v46i1.78>

- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 2691. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Mariani, M. M., & Nambisan, S. (2021). Innovation analytics and digital innovation experimentation: The rise of research-driven online review platforms. *Technological Forecasting and Social Change, 172*, Article 121009. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121009>
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS statistics* (7th ed.). Report Number.
- Mercer. (2021). *Survey flexible work*. <https://www.mercer.pt/our-thinking/career/survey-flexible-work.html>
- Mostafa, M. (2012). Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: An empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(1), 7–33. <https://doi.org/10.1108/02621710510572326/FULL/XML>
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2021). Telework and creativity of professional employees: The mediating roles of autonomy and time pressure. *Journal of Creativity and Business Innovation, 7*, 62–73. <http://www.journalcbi.com/telework.html>
- Nili, F., & Tasavori, M. (2022). Linking an autonomy-supportive climate and employee creativity: The influence of intrinsic motivation and company support for creativity. *European Business Review, 34*(5), 666–688. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2021-0146>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications, 23*(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Nouri, R., Erez, M., Lee, C., Liang, J., Bannister, B. D., & Chiu, W. (2015). Social context: Key to understanding culture's effects on creativity. *Journal of Organizational Behavior, 36*(7), 899–918. <https://doi.org/10.1002/job.1923>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (6th ed.). Edições Sílabo.

- Piaget, J. (1983). *Seis estudos de psicologia* (9th ed.). Dom Quixote.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado* (2nd ed.). Factor.
- Rouvroye, L., van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. J. (2021). Employers' views on flexible employment contracts for younger workers: Benefits, downsides and societal outlook. *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1934–1957. <https://doi.org/10.1177/0143831X211053378>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Shaheen, K., Waheed, A., & H. Hashmi, W. (2020). Extrinsic rewards and creative performance syndrome: The mediating mechanism and interacting effects. *Thinking Skills and Creativity*, 38, Article 100713. <https://doi.org/10.1016/J.TSC.2020.100713>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/30040662>
- Stalmachova, K., Chinoracky, R., & Strenitzerova, M. (2021). Changes in business models caused by digital transformation and the COVID-19 pandemic and possibilities of their measurement - case study. *Sustainability*, 14(1), Article 127. <https://doi.org/10.3390/su14010127>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Taylor, C., Ivcevic, Z., Moeller, J., & Brackett, M. (2020). Gender and support for creativity at work. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 453–464. <https://doi.org/10.1111/CAIM.12397>
- Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How and when job crafting relates to employee creativity: The important roles of work engagement and perceived work group status

- diversity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), Article 291. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18010291>
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170(1), Article 120866. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>
- Trede, F., Markauskaite, L., McEwen, C., & Macfarlane, S. (2019). Workplace learning as a hybrid space. In *Education for practice in a hybrid space* (pp. 19–31). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7410-4_2
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The impact of technological developments on remote working: Insights from the polish managers' perspective. *Sustainability*, 14(1), Article 552. <https://doi.org/10.3390/su14010552>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. *Tematicas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/TEMATICAS.V22I44.10977>
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. Oxford University Press.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: A model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 505. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772. <https://doi.org/10.2307/259061>
- Xiao, H., Wu, A., & Kim, J. (2021). Commuting and innovation: Are closer inventors more productive? *Journal of Urban Economics*, 121, Article 103300. <https://doi.org/10.1016/J.JUE.2020.103300>
- Yoon, H. J., Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2015). Mechanisms underlying creative performance: Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(7), 1161–1180. <https://doi.org/10.2224/SBP.2015.43.7.1161>
- Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447–457. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>
- Zerhouni, L. (2022). Effect of flexible work arrangements on employees' well-being, job satisfaction, and work performance in Morocco: A case study. *MAS Journal of Applied Sciences*, 7(2), 380–388. <https://doi.org/10.52520/masjaps.v7i2id190>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2004.06.001>
- Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*, 14(18), Article 11607. <https://doi.org/10.3390/su141811607>

Anexos

Anexo A – Questionário

Flexibilidade laboral como acelerador da criatividade nas organizações

Caro(a) Participante:

Este estudo enquadra-se na dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria, e tem como objetivo avaliar se a flexibilidade no trabalho tem impacto na criatividade individual.

Público-alvo: População ativa a trabalhar em Portugal. Solicitamos que responda ao questionário tendo em conta a sua principal atividade profissional.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Todas as informações recolhidas são anónimas e confidenciais. Sendo a sua utilização exclusiva para investigação académica.

O preenchimento do questionário tem a duração aproximada de 10 minutos.


Para qualquer esclarecimento adicional sobre o estudo, pode contactar através do email: 2210867@my.ipleiria.pt

Agradecemos desde já a sua colaboração!

1. Encontra-se empregado? *

Sim (inclui estágios curriculares)

Não

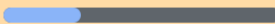
Seguinte  Página 1 de 7 [Limpar formulário](#)

Regime de trabalho

2. Qual o seu regime de trabalho? *

Conta Própria

Por conta de outrem

[Anterior](#) [Seguinte](#)  Página 2 de 7 [Limpar formulário](#)

Flexibilidade

Nesta secção irá encontrar questões sobre as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo, em termos de local e horário de trabalho.

3. A organização onde trabalha tem práticas de flexibilidade, relativas ao horário e local de trabalho? *

- Sim
- Não

4. Qual das seguintes opções, melhor descreve como trabalha. *

- Teletrabalho (100% remoto)
- Regime Híbrido (partilha um regime de trabalho presencial e teletrabalho)
- Regime Presencial

5. Flexibilidade horária e no local de trabalho: *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Posso chegar e sair do trabalho quando quero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho liberdade para trabalhar no horário que for melhor para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho flexibilidade no horário de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenho flexibilidade para trabalhar no local que quero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está tudo bem com o meu empregador se eu trabalhar em casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tiro um dia de folga facilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)
[Seguinte](#)
Página 3 de 7
[Limpar formulário](#)

Criatividade

Nesta secção irá responder sobre o nível de criatividade que exerce no seu trabalho. Indique o grau de concordância para as seguintes afirmações:

6. Criatividade: *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sugiro novas maneiras de alcançar metas ou objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Surjo com ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pesquisa novas tecnologias, processos, técnicas e/ou novos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugiro novas formas de melhorar a qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou uma boa fonte de ideias criativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho medo de arriscar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovo e partilho ideias com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstro criatividade no trabalho quando me é dada a oportunidade de fazê-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvo planos e horários adequados para a implementação de novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente tenho ideias novas e inovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Surjo com soluções criativas para os problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muitas vezes tenho uma nova abordagem para os problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugiro novas formas de desempenhar tarefas no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)
[Seguinte](#)
Página 4 de 7
[Limpar formulário](#)

Motivação no trabalho

Nesta secção irá ser abordado quanto à motivação que percebe na elaboração do seu trabalho. Indique o grau de concordância para as seguintes afirmações:

7. Motivação no trabalho: *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O meu trabalho é tão interessante que é uma motivação em si.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tarefa que eu realizo no trabalho é uma força motriz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A tarefa que eu realizo no trabalho é uma força motriz importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu realmente acho que o meu trabalho é significativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As tarefas que eu faço no trabalho são agradáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho é como um hobby para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me com sorte por ser pago para fazer um trabalho que gosto tanto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#) [Seguinte](#) Página 5 de 7 [Limpar formulário](#)

Informação sociodemográfica e profissional

8. Sexo: *

Feminino

Masculino

Outro

9. Idade: *

A sua resposta _____

10. Habilitações Literárias: *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Profissional Nível V (ex.: TeSP, CET)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

11. Região onde trabalha *

- Norte
- Centro
- Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Madeira
- Açores

12. Qual a natureza da organização onde exerce a sua atividade profissional principal? *

- Pública
- Privada

13. Qual o setor de atividade da organização onde trabalha? *

CAE - Classificação das Actividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros

- Atividades imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Actividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- Outras atividades de serviços
- Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- Actividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

14. Quantos anos tem a organização onde trabalha? *

A sua resposta _____

15. Quantos colaboradores a organização onde trabalha tem? (aproximadamente) *

- Menos de 10 colaboradores
- De 10 a 49 colaboradores
- De 50 a 249 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

16. Qual a sua posição hierárquica na organização onde trabalha? *

- Operacional
- Quadros técnicos superiores médios/especializados
- Responsável de equipa/coordenador/gestor
- Direção ou quadros superiores
- Trabalhador por conta própria/empreendedor

17. Qual a sua antiguidade na organização (em anos)? *

Nota: Para quem trabalha há menos de um ano, colocar primeiramente 0. Exemplo: trabalho há 3 meses: 03

A sua resposta _____

18. Quantos anos tem de experiência (na atual profissão)? *

A sua resposta

19. Qual o seu vencimento médio mensal? *

- Sem vencimento
- Até 1 salário mínimo (705 €)
- Entre 706€ e 1000€
- Entre 1001€ e 1500€
- Entre 1501€ e 2000€
- Entre 2001€ e 3000€
- Entre 3001€ e 4000€
- Entre 4001€ e 5000€
- Entre de 5001€ e 7500€
- Mais de 7501€

Anterior

Seguinte

Página 6 de 7

Limpar
formulário

Terminou o preenchimento do inquérito.
Agradecemos a sua colaboração e o tempo despendido.

Anterior

Enviar

Página 7 de 7

Limpar
formulário

Anexo B – Tabelas de caracterização da amostra - com base nos *outputs* do IBM SPSS.

Idade			
		Frequência	Porcentagem
Válido	21	1	0,5
	22	7	3,2
	23	13	6,0
	24	10	4,6
	25	10	4,6
	26	2	0,9
	27	5	2,3
	28	6	2,8
	29	9	4,2
	30	10	4,6
	31	5	2,3
	32	5	2,3
	33	13	6,0
	34	9	4,2
	35	9	4,2
	36	4	1,9
	37	7	3,2
	38	3	1,4
	39	6	2,8
	40	6	2,8
	41	7	3,2
	42	5	2,3
	43	12	5,6
	44	4	1,9
	45	5	2,3
	46	2	0,9
	47	8	3,7
	48	7	3,2
	49	5	2,3
	50	5	2,3
	52	1	0,5
	53	4	1,9
	54	2	0,9
56	2	0,9	
58	3	1,4	
59	1	0,5	
62	2	0,9	
63	1	0,5	
	Total	216	100,0

Idade (Classes)			
		Frequência	Porcentagem
Válido	Entre 21 e 28	54	25,0
	Entre 29 e 35	60	27,8
	Entre 36 e 43	50	23,1
	Entre 44 e 63	52	24,1
	Total	216	100,0

Quantos anos a organização tem			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	14	6,5
	2	10	4,6
	3	11	5,1
	4	3	1,4
	5	9	4,2
	6	12	5,6
	7	8	3,7
	8	4	1,9
	10	12	5,6
	11	3	1,4
	12	6	2,8
	13	2	0,9
	14	2	0,9
	15	13	6,0
	16	4	1,9
	17	5	2,3
	18	5	2,3
	19	2	0,9
	20	11	5,1
	21	3	1,4
	22	1	0,5
	23	1	0,5
	24	1	0,5
	25	8	3,7
	26	1	0,5
	27	2	0,9
	28	3	1,4
			Continua tabela ao lado

Continuação da tabela quantos anos a organização tem			
		Frequência	Porcentagem
	29	2	0,9
	30	9	4,2
	32	1	0,5
	34	2	0,9
	35	6	2,8
	36	1	0,5
	40	11	5,1
	41	1	0,5
	42	2	0,9
	43	1	0,5
	44	1	0,5
	45	1	0,5
	47	2	0,9
	49	1	0,5
	50	5	2,3
	52	1	0,5
	60	1	0,5
	67	1	0,5
	70	3	1,4
	75	1	0,5
	90	1	0,5
	100	1	0,5
	110	1	0,5
	114	1	0,5
	123	1	0,5
	130	1	0,5
	154	1	0,5
	Total	216	100,0

	Mínimo	Máximo	Média	Percentis		
				25	50	75
Anos organização	1	154	22,22	6	15	30

Anos Organização (Classes)			
		Frequência	Porcentagem
Válido	Entre 1 e 6 anos	59	27,3
	Entre 7 e 15 anos	50	23,1
	Entre 16 e 30 anos	58	26,9
	Entre 31 e 154 anos	49	22,17
	Total	216	100,0

Antiguidade na organização			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 ano ou menos	68	31,5
	2	33	15,3
	3	20	9,3
	4	13	6,0
	5	14	6,5
	6	11	5,1
	7	7	3,2
	8	4	1,9
	9	2	0,9
	10	8	3,7
	11	4	1,9
	12	5	2,3
	13	2	0,9
	14	1	0,5
	15	2	0,9
	16	2	0,9
	17	2	0,9
	18	1	0,5
	20	5	2,3
	21	1	0,5
	22	3	1,4
	23	3	1,4
	27	2	0,9
32	2	0,9	
42	1	0,5	
Total		216	100,0

	Mínimo	Máximo	Média	Percentis		
				25	50	75
Antiguidade organização	1	42	5,72	1	3	7

Antiguidade Organização (Classes)			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 ano ou menos	68	31,5
	Entre 2 e 3	53	24,5
	Entre 4 e 7	45	20,8
	Entre 8 anos e 42	50	23,1
	Total	216	100,0

Anos de experiência na atual profissão				
		Frequência	Porcentagem	
Válido	1	28	13,0	
	2	21	9,7	
	3	19	8,8	
	4	16	7,4	
	5	11	5,1	
	6	5	2,3	
	7	11	5,1	
	8	10	4,6	
	9	3	1,4	
	10	16	7,4	
	11	2	0,9	
	12	3	1,4	
	13	2	0,9	
	14	7	3,2	
	15	7	3,2	
	17	6	2,8	
	18	3	1,4	
	19	2	0,9	
	20	16	7,4	
	21	2	0,9	
	22	5	2,3	
	23	5	2,3	
	24	1	0,5	
	25	3	1,4	
	26	1	0,5	
	28	1	0,5	
	29	1	0,5	
	30	3	1,4	
	32	1	0,5	
	33	1	0,5	
	Total		216	100,0

	Mínimo	Máximo	Média	Percentis		
				25	50	75
Anos experiência	1	33	9,72	3	7	16

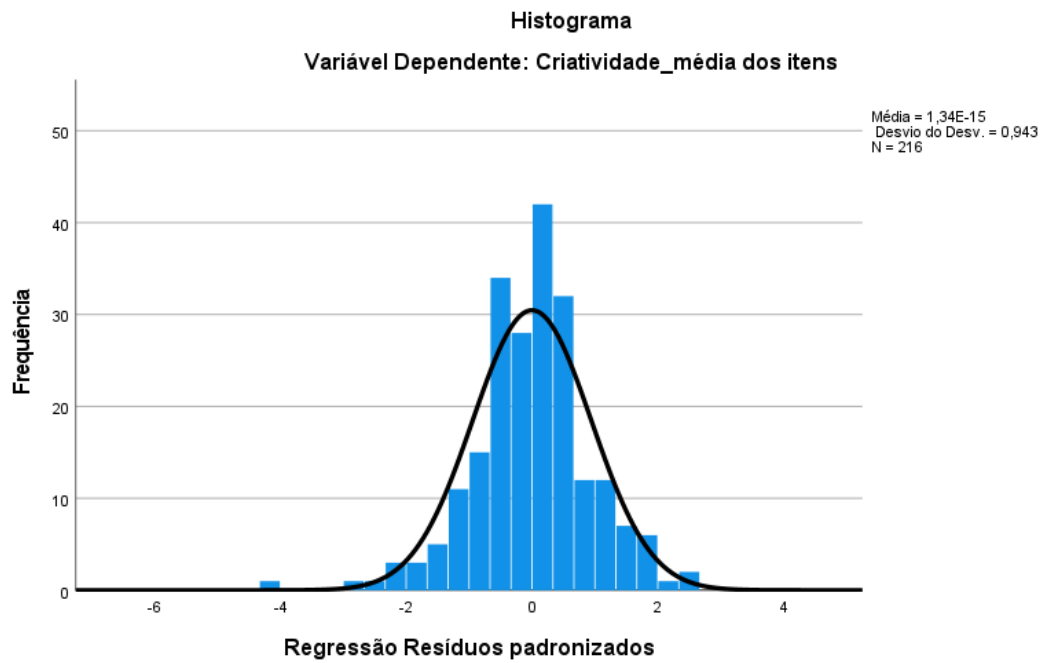
Anos experiência (Classes)			
		Frequência	Porcentagem
Válido	Entre 1 e 3 anos	68	31,5
	Entre 4 e 7 anos	43	19,9
	Entre 8 e 16 anos	54	25,0
	Entre 17 e 33 anos	51	23,6
	Total	216	100,0

Sector de atividade da organização onde trabalha			
		Frequência	Porcentagem
Válido	A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	2	0,9
	B - Indústrias extrativas	1	0,5
	C - Indústrias transformadoras	15	6,9
	D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	4	1,9
	F - Construção	8	3,7
	G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	21	9,7
	H - Transportes e armazenagem	2	0,9
	I - Alojamento, restauração e similares	2	0,9
	J - Atividades de informação e de comunicação	27	9,7
	K - Atividades financeiras e de seguros	5	2,3
	L - Atividades imobiliárias	2	0,9
	M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	44	20,4
	N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio	6	2,8
	O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social	4	1,9
	P - Educação	14	6,5
	Q - Atividades de saúde humana e apoio social	7	3,2
	R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	2	0,9
	S - Outras atividades de serviços	48	22,2
U - Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	2	0,9	
Total		216	100,0

Regime de trabalho			
		Frequência	Porcentagem
Válido	Conta Própria	27	12,5
	Por conta de outrem	189	87,5
	Total	216	100,0

Forma de trabalhar			
		Frequência	Porcentagem
Válido	Híbrido	77	35,6
	Presencial	109	50,5
	100% remoto	30	13,9
	Total	216	100,0

Anexo C – Outputs do IBM SPSS – Pressupostos da Regressão Linear



	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Criatividade_média dos itens	,075	216	,005	,960	216	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

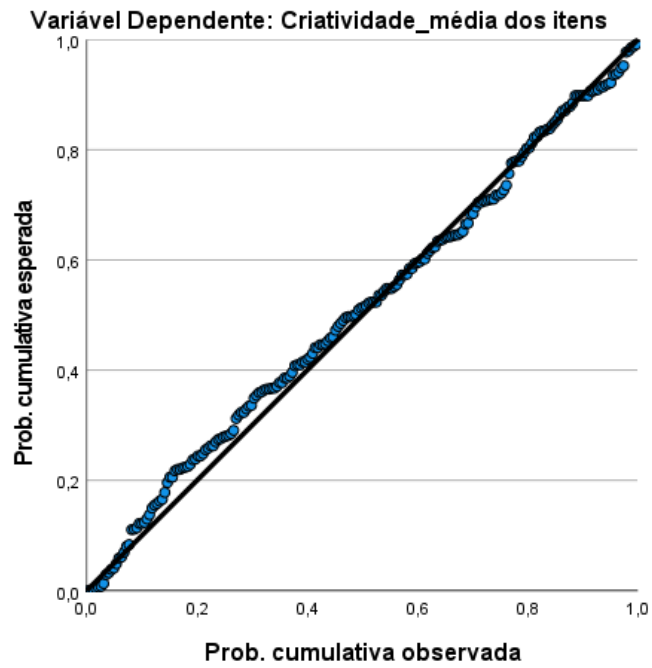
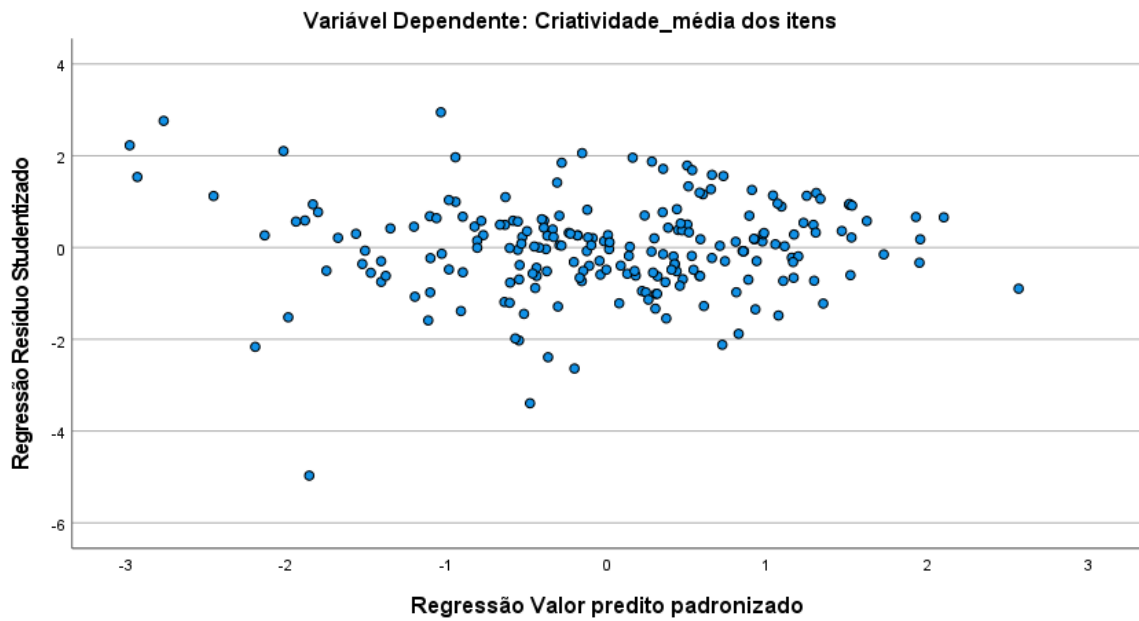


Gráfico de dispersão



Anexo D – Modelo de Regressão Linear Múltipla – outputs do IBM SPSS.**Resumo do modelo^h**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson
						Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,320 ^a	,102	,098	,59967	,102	24,358	1	214	<,001	
2	,520 ^b	,271	,264	,54166	,169	49,292	1	213	<,001	
3	,546 ^c	,298	,288	,53286	,027	8,099	1	212	,005	
4	,550 ^d	,302	,289	,53236	,005	1,398	1	211	,238	
5	,576 ^e	,331	,315	,52241	,029	9,112	1	210	,003	
6	,576 ^f	,332	,312	,52360	,000	,047	1	209	,828	
7	,623 ^g	,388	,311	,52411	,056	,977	18	191	,488	2,190

a. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens

b. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens

c. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão)

d. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão), Sexo=Masculino

e. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão), Sexo=Masculino, Posição Hierárquica

f. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão), Sexo=Masculino, Posição Hierárquica, Habilitações Literárias

g. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão), Sexo=Masculino, Posição Hierárquica, Habilitações Literárias, Setor=Indústrias extrativas, Setor=Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais, Setor=Atividades administrativas e dos serviços de apoio, Setor=Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória, Setor=Transportes e armazenagem, Setor=Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas, Setor=Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio, Setor=Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca, Setor=Atividades financeiras e de seguros, Setor=Alojamento, restauração e similares, Setor=Construção, Setor=Atividades imobiliárias, Setor=Atividades de saúde humana e apoio social, Setor=Atividades de informação e de comunicação, Setor=Educação, Setor=Outras atividades de serviços, Setor=Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas, Setor=Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares

h. Variável Dependente: Criatividade_média dos itens

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8,759	1	8,759	24,358	<,001 ^b
	Resíduo	76,956	214	,360		
	Total	85,716	215			
2	Regressão	23,222	2	11,611	39,573	<,001 ^c
	Resíduo	62,494	213	,293		
	Total	85,716	215			
3	Regressão	25,521	3	8,507	29,961	<,001 ^d
	Resíduo	60,195	212	,284		
	Total	85,716	215			
4	Regressão	25,917	4	6,479	22,862	<,001 ^e
	Resíduo	59,798	211	,283		
	Total	85,716	215			
5	Regressão	28,404	5	5,681	20,815	<,001 ^f
	Resíduo	57,312	210	,273		
	Total	85,716	215			
6	Regressão	28,417	6	4,736	17,275	<,001 ^g
	Resíduo	57,299	209	,274		
	Total	85,716	215			
7	Regressão	33,249	24	1,385	5,043	<,001 ^h
	Resíduo	52,467	191	,275		
	Total	85,716	215			

a. Variável Dependente: Criatividade_média dos itens

b. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens

c. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens

d. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão)

e. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão), Sexo=Masculino

f. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão), Sexo=Masculino, Posição Hierárquica

g. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão), Sexo=Masculino, Posição Hierárquica, Habilitações Literárias

h. Preditores: (Constante), Flexibilidade_média dos itens, Motivação_média dos itens, anos de experiência (na atual profissão), Sexo=Masculino, Posição Hierárquica, Habilitações Literárias, Setor=Indústrias extrativas, Setor=Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais, Setor=Atividades administrativas e dos serviços de apoio, Setor=Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória, Setor=Transportes e armazenagem, Setor=Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas, Setor=Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio, Setor=Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca, Setor=Atividades financeiras e de seguros, Setor=Alojamento, restauração e similares, Setor=Construção, Setor=Atividades imobiliárias, Setor=Atividades de saúde humana e apoio social, Setor=Atividades de informação e de comunicação, Setor=Educação, Setor=Outras atividades de serviços, Setor=Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos, Setor=Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares

Flexibilidade Laboral como Acelerador da Criatividade nas Organizações

Coeficientes ^a									
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta				Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,362	,123			27,343	<.001		
	Flexibilidade_média dos itens	,175	,035	,320		4,935	<.001	1,000	1,000
2	(Constante)	2,302	,188			12,274	<.001		
	Flexibilidade_média dos itens	,094	,034	,172		2,769	,006	,886	1,129
	Motivação_média dos itens	,356	,051	,436		7,021	<.001	,886	1,129
3	(Constante)	2,204	,188			11,751	<.001		
	Flexibilidade_média dos itens	,094	,033	,171		2,804	,006	,886	1,129
	Motivação_média dos itens	,349	,050	,428		6,994	<.001	,884	1,132
4	anos de experiência (na atual profissão)	,013	,004	,164		2,846	,005	,997	1,003
	(Constante)	2,203	,187			11,755	<.001		
	Flexibilidade_média dos itens	,087	,034	,159		2,561	,011	,860	1,163
	Motivação_média dos itens	,346	,050	,424		6,927	<.001	,881	1,135
5	anos de experiência (na atual profissão)	,012	,005	,155		2,665	,008	,979	1,021
	Sexo=Masculino	,088	,075	,070		1,182	,238	,939	1,065
	(Constante)	2,183	,184			11,859	<.001		
	Flexibilidade_média dos itens	,060	,034	,110		1,751	,081	,803	1,245
	Motivação_média dos itens	,317	,050	,389		6,345	<.001	,849	1,179
6	anos de experiência (na atual profissão)	,008	,005	,097		1,618	,107	,881	1,135
	Sexo=Masculino	,105	,074	,083		1,429	,154	,934	1,071
	Posição Hierárquica	,102	,034	,192		3,019	,003	,783	1,277
	(Constante)	2,207	,216			10,201	<.001		
	Flexibilidade_média dos itens	,062	,035	,113		1,758	,080	,777	1,286
	Motivação_média dos itens	,315	,050	,387		6,253	<.001	,835	1,197
7	anos de experiência (na atual profissão)	,007	,005	,096		1,579	,116	,870	1,150
	Sexo=Masculino	,102	,075	,081		1,369	,172	,907	1,102
	Posição Hierárquica	,103	,035	,195		2,994	,003	,752	1,330
	Habilitações Literárias	-,006	,026	-,013		-,217	,828	,886	1,129
	(Constante)	2,457	,286			8,600	<.001		
	Flexibilidade_média dos itens	,042	,040	,077		1,053	,294	,593	1,686
	Motivação_média dos itens	,307	,053	,377		5,804	<.001	,759	1,317
	anos de experiência (na atual profissão)	,008	,005	,097		1,518	,131	,777	1,287
	Sexo=Masculino	,089	,079	,071		1,138	,257	,826	1,210
	Posição Hierárquica	,101	,036	,190		2,805	,006	,695	1,438
	Habilitações Literárias	-,010	,028	-,022		-,340	,734	,747	1,338
	Seto=Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	,290	,400	,044		,726	,469	,868	1,152
	Seto=Indústrias extrativas	-,319	,544	-,034		-,587	,558	,934	1,071
	Seto=Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	,091	,297	,019		,305	,760	,791	1,265
	Seto=Construção	-,073	,231	-,022		-,314	,754	,667	1,500
	Seto=Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas	-,341	,186	-,161		-,1833	,068	,418	2,394
	Seto=Transportes e armazenagem	-,238	,401	-,036		-,594	,553	,861	1,161
	Seto=Alojamento, restauração e similares	,430	,408	,065		1,056	,292	,834	1,199
	Seto=Atividades de informação e de comunicação	-,161	,175	-,085		-,922	,357	,380	2,629
	Seto=Atividades financeiras e de seguros	-,111	,274	-,026		-,403	,688	,747	1,339
Seto=Atividades imobiliárias	,126	,410	,019		,308	,759	,827	1,210	
Seto=Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	-,142	,164	-,091		-,867	,387	,292	3,420	
Seto=Atividades administrativas e dos serviços de apoio	-,131	,258	-,034		-,507	,613	,709	1,411	
Seto=Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	-,745	,301	-,159		-,2476	,014	,774	1,293	
Seto=Educação	-,213	,198	-,083		-,1076	,283	,538	1,860	
Seto=Atividades de saúde humana e apoio social	-,038	,249	-,011		-,151	,880	,654	1,529	
Seto=Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	,282	,398	,043		,708	,480	,877	1,141	
Seto=Outras atividades de serviços	-,081	,160	-,054		-,506	,613	,286	3,500	
Seto=Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	,246	,400	,037		,615	,539	,865	1,156	

a. Variável Dependente: Criatividade_média dos itens

Anexo E – Matriz de correlações Ró de Spearman – com base nos *outputs* do IBM SPSS.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Criatividade	1,000																								
2	Flexibilidade	,347**	1,000																							
3	Motivação	,519**	,352**	1,000																						
4	Experiência	,241**	0,016	0,042	1,000																					
5	Sexo Masculino	,205**	,178**	0,107	,166*	1,000																				
6	Posição Hierárquica	,401**	,300**	,278**	,313**	0,095	1,000																			
7	Habilitações Literárias	0,001	,179**	-0,034	-0,035	-,151*	,212**	1,000																		
8	Setor A	0,106	0,073	-0,001	0,100	0,004	0,098	0,035	1,000																	
9	Setor B	-0,030	0,008	0,012	-0,003	0,071	-0,024	-0,030	-0,007	1,000																
10	Setor D	0,053	-0,037	-0,101	0,034	0,005	-0,027	0,079	-0,013	-0,009	1,000															
11	Setor F	-0,008	-0,091	-0,063	0,116	0,056	0,014	0,111	-0,019	-0,013	-0,027	1,000														
12	Setor G	-,173*	-,286**	-,135*	0,087	-0,035	-0,036	-,197**	-0,032	-0,022	-0,045	-0,064	1,000													
13	Setor H	-0,034	-0,035	0,036	-,146*	0,004	-0,033	-0,030	-0,009	-0,007	-0,013	-0,019	-0,032	1,000												
14	Setor I	0,063	0,078	-0,020	-0,005	-0,093	-0,033	-0,078	-0,009	-0,007	-0,013	-0,019	-0,032	-0,009	1,000											
15	Setor J	-0,021	,140*	-0,062	-0,067	0,112	-0,074	0,014	-0,037	-0,026	-0,052	-0,074	-0,124	-0,037	-0,037	1,000										
16	Setor K	0,043	0,004	,145*	-0,028	0,037	0,049	-0,051	-0,015	-0,010	-0,021	-0,030	-0,051	-0,015	-0,015	-0,058	1,000									
17	Setor L	0,097	0,087	0,016	-0,040	0,100	0,127	-0,094	-0,009	-0,007	-0,013	-0,019	-0,032	-0,009	-0,009	-0,037	-0,015	1,000								
18	Setor M	-0,020	,289**	0,036	-0,068	-0,027	-0,037	0,106	-0,049	-0,034	-0,069	-0,099	-,166*	-0,049	-0,049	-,191**	-0,078	-0,049	1,000							
19	Setor N	0,015	-0,014	-0,008	0,021	-0,050	0,054	-0,010	-0,016	-0,012	-0,023	-0,033	-0,055	-0,016	-0,016	-0,064	-0,026	-0,016	-0,085	1,000						
20	Setor O	-0,096	-0,071	-0,061	-0,063	-0,064	-0,048	-0,060	-0,013	-0,009	-0,019	-0,027	-0,045	-0,013	-0,013	-0,052	-0,021	-0,013	-0,069	-0,023	1,000					
21	Setor P	-0,038	-0,105	0,021	0,113	-0,103	0,046	,142*	-0,025	-0,018	-0,036	-0,052	-0,086	-0,025	-0,025	-0,100	-0,041	-0,025	-0,133	-0,044	-0,036	1,000				
22	Setor Q	0,014	-0,131	0,049	-0,078	-0,124	-0,066	-0,101	-0,018	-0,012	-0,025	-0,036	-0,060	-0,018	-0,018	-0,069	-0,028	-0,018	-0,093	-0,031	-0,025	-0,048	1,000			
23	Setor R	0,118	-0,001	0,048	0,071	0,100	0,069	-0,078	-0,009	-0,007	-0,013	-0,019	-0,032	-0,009	-0,009	-0,037	-0,015	-0,009	-0,049	-0,016	-0,013	-0,025	-0,018	1,000		
24	Setor S	0,029	-0,008	0,049	-0,062	-0,025	0,044	-0,048	-0,052	-0,036	-0,073	-0,105	-,175**	-0,052	-0,052	-,202**	-0,082	-0,052	-,270**	-0,090	-0,073	-,141*	-0,098	-0,052	1,000	
25	Setor U	0,056	-0,015	-0,083	-0,056	0,004	0,018	-0,017	-0,009	-0,007	-0,013	-0,019	-0,032	-0,009	-0,009	-0,037	-0,015	-0,009	-0,049	-0,016	-0,013	-0,025	-0,018	-0,009	-0,052	1,000

Nota: *p<0,05; **p<0,001