



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Influência da criatividade nas intenções de *turnover*:
o papel mediador do *flourishing***

José Carlos Viegas Oliveira

Lisboa

2023

José Carlos Viegas Oliveira

**Influência da criatividade nas intenções de *turnover*:
o papel mediador do *flourishing***

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de
Gestão como requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel
Rodrigues

Lisboa
2023

AGRADECIMENTOS

É de elevada importância reconhecer todas as pessoas que tornaram possível superar todas as adversidades encontradas ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, e principalmente à minha mãe, por tornar isto possível, por terem feito tudo para que eu chegasse aos meus objetivos, nunca deixando de acreditar em mim.

À minha namorada, agradeço por estar ao meu lado e saber tranquilizar-me quando preciso, por todos os incentivos dados, por todos os esforços feitos, por ser quem é, por ser alguém com quem tenho vontade de passar a vida, pelas nossas longas conversas, por saber ouvir-me, por ter sempre “paciência” para mim.

Aos docentes do Instituto Superior de Gestão que me acompanharam durante este percurso, o meu obrigado pela disponibilidade que revelaram, pelos valores que me passaram e pelos conhecimentos transmitidos. Foi um prazer ser vosso aluno.

Um obrigado especial à Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues, por todo o acompanhamento dado, pela disponibilidade e preocupação demonstradas e por toda a ajuda dada durante a realização desta investigação.

Por último, agradeço a todos os que aceitaram participar no estudo, respondendo ao questionário, e a todos os que contribuíram a que fosse possível a realização desta dissertação.

RESUMO

A criatividade desempenha um papel significativo na redução das intenções de *turnover*, porque impulsiona a criação de ambientes de trabalho harmoniosos que contribuem para aumentar o compromisso organizacional e reduzir a probabilidade de os colaboradores virem a procurar novas oportunidades de emprego. Além disso, promove o *flourishing* que constitui um fator impulsionador do desenvolvimento pessoal e profissional. Ao encontrar soluções inovadoras para os problemas existentes e ao explorar novas abordagens, os colaboradores vivenciam um sentimento de realização e satisfação pessoal que incentiva o seu florescimento em diversas áreas da sua vida. Esta investigação focou-se nesta temática e pretendeu analisar o papel mediador do *flourishing* na relação que existe entre a criatividade e as intenções de *turnover*. Integraram a amostra 230 trabalhadores por conta de outrem com idades compreendidas entre os 20 e os 63 anos. O estudo foi conduzido através de uma abordagem quantitativa e os dados foram recolhidos através de três instrumentos: *Creative Potential Scale*, *Flourishing Scale* e *Turnover Intention Scale*. Os resultados revelaram que a criatividade, representada pelo potencial criativo e pela atividade criativa praticada em contexto laboral, encontra-se positivamente correlacionada com o *flourishing*. Verificou-se, ainda, que o potencial criativo tem uma influência positiva nas intenções de *turnover* e a atividade criativa praticada em contexto de trabalho afeta negativamente essa intenção. Também foi possível apurar que o *flourishing* tem um impacto negativo nas intenções de *turnover* e medeia a relação que existe entre a criatividade e a vontade de deixar a organização.

Palavras-chave: Criatividade, Potencial criativo, Atividade criativa, *Flourishing*, Intenções de *turnover*.

ABSTRACT

Creativity plays a significant role in reducing turnover intentions, as it drives the creation of harmonious work environments that contribute to increasing organizational commitment and reducing the likelihood that employees will look for new job opportunities. Furthermore, it promotes flourishing, which is a driving factor in personal and professional development. By finding innovative solutions to existing problems and exploring new approaches, employees experience a sense of fulfillment and personal satisfaction that helps them to flourish in many areas of their lives. The present study is focused on this theme and intends to analyze the mediating role that flourishing has in the relationship between creativity and turnover intentions. The sample included 230 employees aged between 20 and 63 years. The study was conducted using a quantitative approach and data were collected using three instruments: Creative Potential Scale, Flourishing Scale and Turnover Intention Scale. The results revealed that creativity, represented by the creative potential and the creative activity practiced in the workplace, is positively correlated with flourishing. It was also found that the creative potential has a positive influence on turnover intentions and the creative activity practiced in the work context negatively affects this intention. It was also possible to verify that flourishing has a negative impact on turnover intentions and mediates the relationship between creativity and the willingness to leave the organization.

Keywords: Creativity, Creative potential, Creative activity, Flourishing, Turnover intentions.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	4
1.1. Ambiente criativo.....	4
1.2. Criatividade e inovação.....	5
1.3. Potencial criativo.....	7
1.4. Atividade criativa em contexto laboral	7
1.4.1. Teorias e modelos de criatividade	8
CAPÍTULO II – <i>FLOURISHING</i>	10
2.1. Definição do conceito.....	10
2.2. Componentes do <i>flourishing</i>	11
2.3. Relação entre a criatividade e o <i>flourishing</i>	13
CAPÍTULO III – INTENÇÕES DE <i>TURNOVER</i>	14
3.1. Das intenções de <i>turnover</i> ao <i>turnover</i>	16
3.2. Influência da criatividade nas intenções de <i>turnover</i>	17
3.3. Relação entre o <i>flourishing</i> e as intenções de <i>turnover</i>	18
3.4. Papel mediador do <i>flourishing</i> na relação que existe entre a criatividade e as intenções de <i>turnover</i>	19
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	21
4.1. Objetivos do estudo	21
4.2. Participantes.....	22
4.3. Instrumentos de recolha de dados	24
4.3.1. <i>Creative Potential Scale</i> (CPS)	24
4.3.2. <i>Flourishing Scale</i> (FS).....	24
4.3.3. <i>Turnover Intention Scale</i> (TIS).....	25
4.3.4. Questionário sociodemográfico	25
4.4. Procedimento	25
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	26
5.1. Análise fatorial exploratória	26
5.1.1. Validade de constructo.....	26

5.1.2. Fiabilidade	27
5.2. Propriedades psicométricos dos instrumentos	27
5.2.1. <i>Creative Potential Scale</i> (CPS)	28
5.2.2. <i>Flourishing Scale</i> (FS)	29
5.2.3. <i>Turnover Intention Scale</i> (TIS).....	29
5.3. Estatística descritiva e inferencial.....	29
5.4. Verificação das hipóteses de investigação.....	31
CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
6.1. Contributos teóricos e práticos.....	38
6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	39
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do <i>flourishing</i>	12
Figura 2 - Tipos de <i>turnover</i>	14
Figura 3 - Modelo de investigação	21
Figura 4 - Modelo de mediação.....	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo dos 4C's da criatividade	6
Tabela 2 - Evolução das teorias e modelos de criatividade ao longo do tempo.....	9
Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica dos participantes	23
Tabela 4 - Matriz fatorial da <i>Creative Potential Scale</i>	28
Tabela 5 - Estatística descritiva.....	30
Tabela 6 - Intenções de turnover em função das características sociodemográficas dos participantes: resultados médios mais elevados em cada categoria	31
Tabela 7 - Correlação entre o <i>flourishing</i> e as dimensões da criatividade.....	32
Tabela 8 - Influência das componentes da criatividade nas intenções de <i>turnover</i>	32
Tabela 9 - Validação das hipóteses de investigação	38

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACP	-	Análise de Componentes Principais
AFE	-	Análise Fatorial Exploratória
Big-C	-	Grande criatividade
CPS	-	<i>Creative Potential Scale</i>
DP	-	Desvio-padrão
FS	-	<i>Flourishing Scale</i>
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
Little-c	-	Pequena criatividade
M	-	Média
Mini-c	-	Criatividade intrapessoal
Pro-C	-	Criatividade profissional
RH	-	Recursos Humanos
RGPD	-	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
SPSS	-	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TIS	-	<i>Turnover Intention Scale</i>
VD	-	Variável dependente
VI	-	Variável independente
VM	-	Variável moderadora

INTRODUÇÃO

Atualmente, a existência de uma gestão de recursos humanos (GRH) eficaz é, cada vez mais, uma prioridade e uma necessidade estratégica para as organizações, que procuram manter-se competitivas e sustentáveis de forma a conseguirem sobreviver no mercado de trabalho (Teixeira, 2020). Por conseguinte, Taskan et al. (2022) referem que para dar à resposta às transformações, ocorridas nas últimas décadas, a nível económico, cultural e organizacional, é essencial ajustar as práticas de GRH aos novos desafios, porque estas mudanças têm um impacto significativo na sociedade e no ambiente em que as organizações operam, que gradualmente se vai tornando mais instável, incerto, complexo e ambíguo.

Um dos acontecimentos mais recentes que gerou este tipo de alterações foi a crise pandémica que assolou o mundo após janeiro de 2020. A pandemia provocada pela Covid-19 obrigou a mudar as formas de trabalho, o que permitiu aos colaboradores expressarem a sua criatividade e, desta forma, ajudarem as organizações onde trabalham a sobreviver. No entanto, a existência de ambientes propícios à criatividade nem sempre é uma realidade (De Clercq & Pereira, 2021). A criatividade é fundamental para que uma organização seja bem-sucedida, mas a mesma não floresce se não existirem condições que a estimulem, pelo que é necessário promover a criação de ambientes que permitam explorar novas formas de realizar as tarefas (Orsiolli & Souza, 2022). A importância da criatividade prende-se, ainda, com o facto de que a sua utilização em contexto laboral, contribuir para diminuir a propensão dos colaboradores para procurar novas oportunidades de trabalho (Lin & Huang, 2021). Deste modo, é fundamental alertar as organizações para a relevância da criatividade nas intenções de *turnover*, uma vez que constitui um dos principais problemas com que, atualmente, os profissionais de Recursos Humanos (RH) se deparam. Ferreira et al. (2021) acrescentam que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações diz respeito à retenção de talentos. Com a saída dos colaboradores perdem-se conhecimentos e competências, o que se reflete na diminuição da produtividade e no aumento dos custos associados a contratação e formação de novos trabalhadores (Gallup, 2022). Como tal, é importante compreender os fatores que influenciam as intenções de *turnover* e desenvolver estratégias que contribuam para a sua diminuição.

Face ao exposto considerou-se pertinente responder à seguinte questão de investigação:
Em que medida a relação existente entre a criatividade e as intenções de turnover é mediada pelo flourishing?

Para a concretização deste objetivo, este trabalho foi estruturado em seis capítulos, sendo os três primeiros dedicados à revisão de literatura. O primeiro capítulo debruçou-se sobre a criatividade e abordou a importância dos ambientes criativos em contexto organizacional. Seguidamente, fez-se a distinção entre a criatividade e a inovação, explorou-se o conceito de potencial e refletiu-se sobre a importância da atividade criativa no sucesso de qualquer organização. Por último, referiram-se as teorias e modelos de criatividade desenvolvidos nas últimas décadas, mencionando os autores que se dedicaram ao seu estudo.

No segundo capítulo, foi definido o conceito de *flourishing* e analisados os elementos que o compõem, mencionando o seu contributo para o bem-estar em contexto laboral. Posteriormente, foi explorada a relação entre o *flourishing* e a criatividade, e a forma como ambos os conceitos fomentam o sentimento de pertença e os níveis de felicidade no ambiente de trabalho.

O terceiro capítulo focou-se nas intenções de *turnover* e nas suas tipologias, mencionando as consequências de cada uma a nível pessoal e organizacional. De seguida foi feita a distinção entre o *turnover* e as intenções de *turnover*, salientando a importância de compreender as razões subjacentes a essa vontade. Analisou-se, ainda, a influência da criatividade e do *flourishing* nas intenções de *turnover*. Por fim, explorou-se o papel mediador do *flourishing* na relação existente entre a criatividade e as intenções de *turnover*.

O quarto capítulo, recaiu sobre a metodologia utilizada. Incluiu, ainda, a apresentação dos objetivos gerais e específicos do estudo, o modelo de investigação e a relação entre as variáveis que deram origem às hipóteses mencionadas nos capítulos anteriores. Foram ainda, caracterizados os participantes, descritos os instrumentos utilizados para a recolha dos dados e mencionados os procedimentos que permitiram a operacionalização da pesquisa.

No quinto capítulo apresentaram-se os resultados obtidos. Assim, começaram por se avaliar os indicadores psicométricos para garantir que os instrumentos utilizados na investigação são válidos e fiáveis. De seguida, os valores médios das variáveis em estudo foram comparados em função das características sociodemográficas dos participantes, e por último, testaram-se as hipóteses de investigação.

O sexto capítulo incidiu sobre a discussão dos resultados, onde se referiram os estudos mais recentes sobre o papel mediador do *flourishing* na relação entre a criatividade e as intenções de *turnover*. Além disso, apresentaram-se as contribuições teóricas e práticas desta pesquisa, juntamente com as limitações encontradas durante a sua realização e as sugestões que

podem servir como base para estudos futuros. Na conclusão, resumiram-se os resultados que permitiram dar resposta à questão de investigação.

CAPÍTULO I – CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

É consensual que a criatividade se tornou um importante recurso para fazer face às rápidas e constantes mudanças que ocorrem atualmente (*e.g.*, económicas, culturais, sociais, tecnológicas, estratégicas), uma vez que contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas e aumentar a produtividade em contexto organizacional (Kaufman & Glaveanu, 2019). Adicionalmente, Gip et al. (2022) referem que a criatividade começa a ser vista como um fator determinante para a eficácia, o sucesso e a sobrevivência das organizações. Por conseguinte, é necessário contratar profissionais com potencial criativo e com capacidade para desenvolver estratégias inovadoras que permitam alcançar vantagem competitiva (Plucker, 2022).

A criatividade e a inovação tornaram-se requisitos essenciais para criar e acrescentar valor às organizações e definir o seu posicionamento no mercado, permitindo-lhes obter um lugar de destaque face à concorrência. Como tal, não é de surpreender que, cada vez mais, se procure conhecer os processos de inovação e os fatores que contribuem para promover o desenvolvimento de um ambiente criativo em contexto laboral (Chaubey & Sahoo, 2022).

1.1. Ambiente criativo

Num mundo cada vez mais competitivo, a criatividade é uma competência fundamental para se ser bem-sucedido profissionalmente, pois tem um papel determinante em qualquer organização. No entanto, a criatividade não floresce numa envolvente que não a incentive, pelo que é necessário estimular a criação de um ambiente que permita explorar novas formas de realizar as tarefas (Orsiolli & Souza, 2022). Portanto, é importante garantir que existem condições para que a mesma possa emergir, o que torna essencial incentivar a criação de ambientes criativos no seio das organizações (Dourado & Davel, 2022).

Um ambiente criativo pode ser definido como um espaço onde as pessoas se sentem livres para expressar as suas ideias sem medo de julgamentos ou críticas negativas, e que encoraja a originalidade e a inovação (Wang et al., 2020). Segundo Hennessey e Amabile (2021) este tipo de ambiente estimula a criatividade, melhora a qualidade das ideias apresentadas, eleva a satisfação dos colaboradores e contribui para aumentar a produtividade.

Segundo Nijstad et al. (2019), um ambiente criativo deve permitir que as pessoas se possam mover livremente e que tenham margem para reorganizar o espaço de trabalho de forma a que o mesmo corresponda às suas necessidades (*e.g.*, cores vibrantes, objetos originais, obras

de arte) e inspire o desenvolvimento de novas ideias. Deste modo, deve existir uma cultura colaborativa que incentive a partilha de ideias entre os membros da equipa (Paulus & Nijstad, 2019). Também é importante valorizar a diversidade e a inclusão, e reconhecer que as pessoas com diferentes experiências e perspetivas podem trazer contribuições valiosas para o processo criativo (Paulus & Nijstad, 2021). Estudos desenvolvidos por Zhou e Hoever (2020) demonstraram que um ambiente criativo pode ser criado em qualquer lugar, desde que haja disposição para inovar e experimentar, podendo o mesmo estar associado a um local físico (*e.g.*, escritório, estúdio) ou a ambientes virtuais (*e.g.*, comunidades *online*).

1.2. Criatividade e inovação

Os termos criatividade e inovação são muitas vezes confundidos e apesar de estarem relacionados são conceitos distintos (Acar et al., 2019). A inovação prospera quando surgem ideias criativas, o que significa que a criatividade é o elemento-chave da inovação, porque é impossível inovar sem que exista um esforço criativo (Flynn & Michaelis, 2020). A criatividade, por sua vez, pode ser definida como a capacidade de gerar novas ideias, conceitos e/ou abordagens que permitam encontrar soluções que sejam úteis para resolver problemas num determinado ambiente. Quando uma ideia não tem utilidade, não é considerada criativa, mas apenas algo incomum. Plucker (2022) acrescenta que a criatividade é um processo mental que pode ser incentivado e desenvolvido, pois envolve a combinação de conhecimentos e experiências para gerar novas ideias. É importante ressaltar que a criatividade não é um dom exclusivo de algumas pessoas, mas sim uma habilidade que pode ser aprimorada e desenvolvida por qualquer um. Todavia, a sua avaliação é feita apenas sobre o resultado e não sobre o processo mental onde a ideia surgiu, motivo pelo qual pode sofrer enviesamentos (Rocha et al., 2021).

A criatividade é frequentemente analisada a partir das duas perspetivas postuladas por Torrance (1972): a *Big-C* (grande criatividade) e a *little-c* (pequena criatividade). A *Big-C* refere-se à criatividade que ocorre a nível social e que envolve inovações de grande impacto e valor cultural, científico ou social (*e.g.*, arte, ciência, tecnologia), sendo geralmente associada a indivíduos muito criativos (*e.g.*, Picasso, Shakespeare, Mozart, Einstein). A *little-c*, por sua vez, diz respeito às habilidades e talentos criativos que são comuns a todas as pessoas. É o tipo de criatividade que permite resolver problemas simples e desenvolver ideias novas no dia-a-dia. Essa forma de criatividade não é tão notável como a grande criatividade, mas é considerada

fundamental para o desenvolvimento de soluções criativas em muitas áreas da vida (Nasreen et al., 2022).

Apesar de as duas formas de criatividade serem importantes e complementares, começaram a ser consideradas demasiado redutoras. Por um lado, porque os grandes génios e os grandes feitos são poucos; e por outro porque não é correto enquadrar toda a criatividade comum na *little-c* (Sosa & Dijck, 2022). Com o objetivo de colmatar esta lacuna, no início do século, Kaufman e Beghetto (2009) desenvolveram um modelo denominado de 4C's da criatividade, que passou a incluir quatro conceitos: *Big-C*, *Pro-C*, *little-c* e *mini-c* (Tabela 1). A categoria *Big-C* continua associada a grandes génios, ideias e feitos e a *little-c* passa a estar dividida em três conceitos: a *Pro-C*, associada à criatividade profissional, a *little-c*, ligada à criatividade quotidiana e a *mini-c*, que diz respeito à criatividade intrapessoal que faz parte de um processo de aprendizagem.

Tabela 1

Modelo dos 4C's da criatividade

	<i>Big-C</i>	<i>Pro-c</i>	<i>little-c</i>	<i>mini-c</i>
Âmbito	Criatividade inovadora	Criatividade profissional	Criatividade quotidiana	Criatividade intrapessoal
Avaliação	Historiométrica (citações)	Consensual (opiniões)	Psicométrica (indicadores)	Microgenética (cultura)
Experiência	Muito elevada (nível de excelência)	Elevada (nível superior)	Moderada (nível intermédio)	Reduzida (pouca ou nenhuma)
Autores	Dean Simonton	Greg Feist	Ruth Richards	Mark Runco

(Adaptado de Kaufman & Beghetto, 2009)

Como anteriormente mencionado a criatividade é uma pré-condição para a inovação, mas não garante o seu sucesso, porque a inovação requer um ambiente propício para transformar as ideias criativas em soluções práticas e úteis para a sociedade. A inovação pode ser incremental quando se foca na melhoria de produtos ou serviços existentes; ou disruptiva quando cria algo novo que muda radicalmente a forma como as coisas são feitas (Acar et al., 2019).

Em suma, a criatividade é o processo de geração de ideias, enquanto a inovação é o processo de colocar essas ideias em prática e transformá-las em algo concreto. A criatividade é

importante para a inovação, mas a inovação é essencial para transformar ideias em ações e resultados tangíveis (Castillo-Vergara & Lema, 2022).

1.3. Potencial criativo

O potencial criativo refere-se à capacidade de um indivíduo para gerar ideias inovadoras, originais e contextualmente apropriadas, que permitam encontrar soluções e/ou dar resposta aos problemas existentes. Este potencial varia de pessoa para pessoa e pode ser influenciado por diversos fatores, entre os quais a personalidade, o ambiente circundante e a experiência (Neves-Pereira & Fleith, 2019). Neste âmbito, Sawyer (2021) refere que quanto maior é o nível de experiência numa determinada área, maior tende a ser o potencial criativo. Runco (2023) adiciona que quando se trabalha num ambiente onde a criatividade é valorizada, há maior propensão para gerar ideias inovadoras do que quando se trabalha num ambiente mais conservador.

Em contexto profissional, o potencial criativo pode ser desenvolvido através de práticas que incentivem o pensamento divergente, a experimentação e o desenvolvimento de novas ideias, nomeadamente: (a) abertura para abraçar novas experiências, mesmo que pareçam estranhas ou fora do comum; (b) apostar na aprendizagem contínua; (c) prestar atenção aos detalhes do ambiente circundante; (d) identificar padrões e oportunidades para inovar; (e) associar ideias; (f) pensar “fora da caixa” e abordar os problemas de forma menos convencional; (g) partilhar ideias; e (h) trabalhar em equipa (Runco, 2023). Na sequência desta ideia, Lua et al. (2023), aludem que as organizações devem criar ambientes que encorajem a exploração de ideias e soluções originais. Assim, devem propor, aos seus colaboradores, projetos desafiantes e interessantes que lhes permitam experimentar novas formas de agir e de pensar durante o desempenho das suas funções.

A formação é outro fator que tem uma forte influência no desenvolvimento do potencial criativo, porque possibilita a aquisição de competências e conhecimentos que poderão vir a ser aplicados em projetos futuros (Dourado & Davel, 2022). Sidelnikova e Porfireva (2023) reforçam esta ideia e afirmam que o desenvolvimento do potencial criativo é um processo contínuo, que pode ser aprimorado, ao longo do tempo, com prática e dedicação.

1.4. Atividade criativa em contexto laboral

A criatividade é considerada uma competência central do século XXI, uma vez que é imprescindível para o desenvolvimento económico de qualquer organização. Deste modo, é

fundamental alertar as entidades empregadoras para a importância de integrarem, nos seus quadros, profissionais criativos que desenvolvam ideias que permitam alcançar vantagem competitiva face à concorrência (Amabile, 2019). Estudos desenvolvidos por Dourado e Davel (2022) demonstraram que a atividade criativa em contexto laboral pode ser um fator essencial para a sobrevivência de uma organização, porque ajuda a resolver problemas complexos e contribui para fazer a diferença no mercado de trabalho.

Por conseguinte, as organizações devem adotar estratégias que estimulem uma cultura de criatividade, nomeadamente: (a) o *brainstorming* para expressar as ideias que surgem, sem julgamentos ou críticas (Revilla, 2019); (b) o *role play* para praticar habilidades interpessoais (*e.g.*, negociação, comunicação, resolução de conflitos), porque quando os colaboradores assumem papéis diferentes conseguem melhorar a eficácia da equipa (Bawa, 2020); (c) o jogo de improviso, em que os participantes são desafiados a dar respostas inovadoras para resolver situações inesperadas ou improváveis (Shalley & Zhou, 2020); (d) as reuniões abertas para encorajar a partilha de ideias (Hirst et al., 2019); (e) os trabalhos em grupo, porque quando as pessoas trabalham juntas geram ideias mais criativas e inovadoras do que quando trabalham individualmente (Paulus & Nijstad, 2021); e (f) a formação contínua para adquirir competências que permitam aos colaboradores adaptarem-se melhor às constantes mudanças do mercado (Silva & Paz, 2023). Estas medidas são fundamentais para ajudar as organizações a manterem-se competitivas (Bolsonello et al., 2023).

1.4.1. Teorias e modelos de criatividade

Ao longo do tempo, a criatividade tem vindo a ser estudada por vários autores (*e.g.*, Amabile, 1983; Csikszentmihalyi, 2007; Sternberg & Lubart, 1992) que procuraram compreender o processo criativo e fornecer orientações sobre a melhor forma de o estimular e promover a inovação (Runco, 2023). Essas teorias e modelos ajudam a explicar como as pessoas geram ideias, como combinam as ideias existentes para criar novas soluções e como selecionam as melhores ideias para implementar (Beghetto & Corazza, 2019).

Sem qualquer pretensão de esgotar todas as abordagens, a Tabela 2 **Tabela** apresenta algumas das perspetivas que foram surgindo, ao longo dos anos, segundo o ponto de vista dos autores que se dedicaram ao seu estudo.

Tabela 2

Evolução das teorias e modelos de criatividade ao longo do tempo

Autores (data)	Descrição do modelo
Wallas (1926)	<u>Modelo de Wallas</u> Descreve o processo criativo através de quatro fases: preparação, incubação, iluminação e verificação.
Guilford (1960)	<u>Teoria do processo cognitivo</u> A criatividade pode ser dividida em dois tipos: (a) a convergente, que procura encontrar uma solução específica para um problema; e (b) a divergente, que se foca em encontrar várias soluções possíveis.
Torrance (1965)	<u>Teoria da avaliação da criatividade</u> A criatividade é frequentemente analisada a partir das duas perspectivas: a grande criatividade (<i>Big-C</i>) e a pequena criatividade (<i>little-c</i>).
Amabile (1983)	<u>Modelo componencial de criatividade</u> Um ambiente de trabalho positivo e encorajador incentiva a criatividade e a inovação.
Sternberg e Lubart (1992)	<u>Teoria do investimento em criatividade</u> A criatividade depende da convergência de seis elementos: inteligência, conhecimentos, processamento de informação, traços de personalidade (<i>e.g.</i> , tolerância à ambiguidade), motivação intrínseca e meio ambiente (contexto).
Csikszentmihalyi (2007)	<u>Modelo sistémico da criatividade</u> A criatividade é um fenómeno sistémico que emerge da interação entre o indivíduo, as pessoas que vão avaliar o processo criativo e o contexto social.
Kaufman e Beghetto (2009)	<u>Modelo dos 4C's da criatividade</u> A criatividade é composta por quatro elementos: <i>mini-c</i> (criatividade intrapessoal), <i>little-c</i> (criatividade quotidiana), <i>Pro-C</i> (criatividade profissional) e <i>Big-C</i> (criatividade inovadora).
Runco (2014)	<u>Teoria da redefinição da criatividade</u> A criatividade é um processo que permite redefinir o que é possível, envolvendo a criação de novos conceitos e ideias.
Kyriakides (2018)	<u>Teoria da criatividade aberta</u> A criatividade depende da colaboração e da troca de ideias entre os membros de um grupo (<i>e.g.</i> , equipa, organização, sociedade)

(Adaptado de Neves-Pereira & Fleith, 2019)

Perante o exposto, podemos concluir que a criatividade é essencial para o sucesso de qualquer organização, porque contribui para superar desafios, desenvolver produtos e serviços inovadores e alcançar vantagem competitiva (Mumford & Licuanan, 2019).

CAPÍTULO II – *FLOURISHING*

2.1. Definição do conceito

O conceito de *flourishing* (florescimento) encontra-se intimamente ligado à psicologia positiva, um movimento que surgiu no fim da década de 90, do século passado, a partir dos trabalhos de Martin Seligman (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Segundo o autor, o *flourishing* pode ser definido como um estado de bem-estar psicológico caracterizado por prosperidade, crescimento pessoal e satisfação com a vida (Seligman, 2011). Embora Seligman tenha sido o principal proponente do conceito de *flourishing*, é importante mencionar Ed Diener que também contribuiu para o estudo do bem-estar subjetivo e dos fatores relacionados com o florescimento humano, a felicidade e a avaliação subjetiva da qualidade de vida (Bakracheva, 2020; Diener et al., 2010).

Na sequência desta ideia, VanderWeele (2017) referem que o *flourishing* ocorre quando um colaborador atinge um propósito que dá significado ao seu trabalho, mantendo um sentimento positivo em relação ao exercício das suas atividades profissionais (*e.g.*, controlo, autonomia) e ao relacionamento interpessoal que desenvolve com os seus colegas e chefias. Deste modo, assume uma grande importância para o bem-estar psicológico dos colaboradores e contexto laboral (Shir & Ryff, 2022), pois encontra-se associado a melhores níveis de saúde mental, que levam a uma redução do stress e evitam o *burnout* (Murthy, 2022).

O trabalho desempenha um papel basilar na vida de qualquer pessoa, pelo que é importante compreender os elementos que promovem o bem-estar nesse contexto. Esses fatores podem ser classificados em duas categorias: hedónicas e eudemónicas (Ryff et al., 2020). De acordo com a abordagem hedónica, o bem-estar no trabalho depende da frequência, intensidade e predominância das emoções positivas em relação às negativas (Fave, 2020). Por outro lado, a perspetiva eudaimónica centra-se na realização pessoal e na expressão plena do potencial humano (Huta, 2020). Portanto, o *flourishing* pode ser considerado uma forma aprofundada do bem-estar, mas enquanto o bem-estar é visto como um estado geral de satisfação, o *flourishing* representa um estado de florescimento que permite alcançar o máximo potencial (VanderWeele, 2020). Neste âmbito, Redelinguys e Rothmann (2020) aludem que elevados níveis de *flourishing*, tornam as pessoas mais enérgicas e produtivas o que se traduz num desempenho mais elevado e maiores níveis de satisfação e compromisso com o seu trabalho.

A promoção de um ambiente que incentive o *flourishing* tem diversos benefícios para as organizações, pelo que devem ser promovidas ações que proporcionem oportunidades de desenvolvimento de carreira, autonomia, criatividade e um contexto de trabalho positivo (Guillén, 2018). O *flourishing* está intimamente ligado à motivação dos trabalhadores o, que por sua vez, pode afetar a forma como as necessidades são ou não satisfeitas (Ryan et al., 2019). Nesta linha de pensamento, Ceribeli e Silva (2020) referem que o *flourishing* traz diversos benefícios tanto para as organizações, como para os colaboradores. Por um lado, os trabalhadores têm oportunidade de ampliar as suas competências e conhecimentos, o que contribui para aumentar o seu *know-how*; e por outro, a organização passa a contar com profissionais mais competentes, mais comprometidos e com menor intenção de deixar os seus postos de trabalho (Rothmann et al., 2019).

Na última década, o *flourishing* tem vindo a ganhar uma importância crescente em contexto organizacional, porque a necessidade de reter os melhores talentos é cada vez maior e, como tal, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores tornou-se uma prioridade nos processos de gestão de pessoas (Al Aina & Atan, 2020).

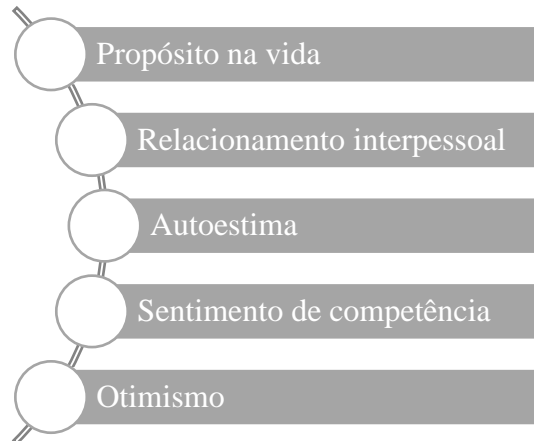
2.2. Componentes do *flourishing*

Como anteriormente referido, o *flourishing* vai além do bem-estar subjetivo e como tal engloba várias dimensões, nomeadamente: emoções positivas, satisfação com a vida, bem-estar psicológico, autorrealização, relacionamentos positivos, sentimento de pertença, propósito na vida, *engagement* e desenvolvimento pessoal e profissional (Junça-Silva & Caetano, 2013). Neste âmbito, Seligman (2011; Ho & Chan, 2022) menciona que o *flourishing* envolve cinco pilares principais: (a) as emoções positivas (*e.g.*, alegria, gratidão, esperança); (b) o *engagement*, que ocorre quando as competências vão ao encontro dos desafios; (c) os relacionamentos saudáveis, que são fundamentais para a felicidade e o bem-estar; (d) o sentido de propósito, que envolve a definição de metas significativas e congruentes com os valores de cada pessoa; e (e) a realização pessoal, que se traduz nas competências perfeccionadas e nas metas alcançadas. Estes cinco pilares contribuem para alcançar uma vida mais plena e significativa, porque o florescimento não é um estado permanente, mas sim um processo contínuo que requer esforço e dedicação (Carvalho et al., 2023).

Nesta dissertação, o *flourishing* foi avaliado de acordo com os cinco domínios postulados por Junça-Silva e Caetano (2013), designadamente: o propósito de vida, o relacionamento interpessoal, a autoestima, o sentimento de competência e o otimismo.

Figura 1

Componentes do flourishing



Fonte: Junça-Silva e Caetano (2013)

O **propósito na vida** tem sido cada vez mais estudado, porque desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar emocional e da qualidade de vida. Assim, pode ser entendido como a percepção do indivíduo de que a sua vida possui um sentido e direção, isto é, uma orientação clara e direcionada para a realização de um propósito maior (Lewis et al., 2017).

O **relacionamento interpessoal**, por sua vez, diz respeito à interação e conexão entre duas ou mais pessoas em contexto pessoal ou profissional, pelo que é imprecindível em diversas áreas da vida. Desta forma, serve como uma ferramenta que permite comunicar eficazmente, demonstrar empatia, expressar emoções, resolver conflitos e construir relações saudáveis. A qualidade destas interações influencia diretamente o bem-estar emocional, a satisfação geral e o desempenho profissional (Rothmann et al., 2019).

A **autoestima** tem sido constantemente associada à motivação, à felicidade, ao desempenho e ao bem-estar das pessoas. Como tal, é vista como um fator bastante importante no dia-a-dia porque influencia a forma como as pessoas se comportam e as relações que estabelecem (Tiwari et al., 2020).

O **sentimento de competência** refere-se à percepção subjetiva que um indivíduo tem sobre as suas competências, conhecimentos e capacidades numa área específica. É uma

avaliação interna que reflete a confiança da pessoa em relação às suas aptidões para alcançar metas e enfrentar desafios (Elliot et al., 2017).

Por último, o **otimismo** caracteriza a crença de que os desafios podem ser superados, pois que está relacionado com a capacidade de ver oportunidades em vez de obstáculos e com a crença de que é possível alcançar o sucesso (Darvishmotevali & Ali, 2020). Como tem por base a convicção de que é mais provável ocorrer um evento positivo do que um evento negativo, gera uma visão mais favorável do futuro, que influencia as atitudes, as emoções e os comportamentos dos indivíduos (Alias et al., 2020).

2.3. Relação entre a criatividade e o *flourishing*

São vários os estudos que demonstraram (*e.g.*, Conner et al., 2018; Naim & Ozyilma, 2022; Runco, 2021) a existência de uma relação positiva entre a criatividade e o *flourishing* tanto em contextos pessoais, como em contextos profissionais. Acar et al. (2021) adicionaram que o *flourishing* contribui para melhorar os níveis de bem-estar e, como tal, torna as pessoas mais criativas e mais entusiasmadas durante a realização das suas tarefas. Runco (2021) por seu turno, defende que a criatividade permite responder aos desafios de forma mais eficaz, o que se traduz em resultados superiores, elevado bem-estar e num sentimento de florescimento. Conclusões semelhantes foram encontradas nos estudos de Dourado e Davel (2022), segundo as quais a atividade criativa pode influenciar os níveis de *flourishing*, o que contribui para aumentar o sentimento de pertença, o *engagement* e os níveis de felicidade no trabalho tanto a curto, como a médio e longo prazo.

Os colaboradores que realizam atividades criativas tendem a ter um maior sentido de propósito e mais satisfação com a vida, o que se reflete num nível de *flourishing* mais elevado. (Guillén, 2018). Assim, é importante promover ações de formação que estimulem o potencial criativo e, conseqüentemente, o *flourishing* uma vez que ambos contribuem para melhorar o desempenho profissional e as intenções de permanecer na organização (Imran et al., 2020). Tendo por base a literatura mencionada formulou-se a primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1: A criatividade encontra-se positivamente correlacionada com o *flourishing*.

H_{1a}: O potencial criativo encontra-se positivamente correlacionado com o *flourishing*.

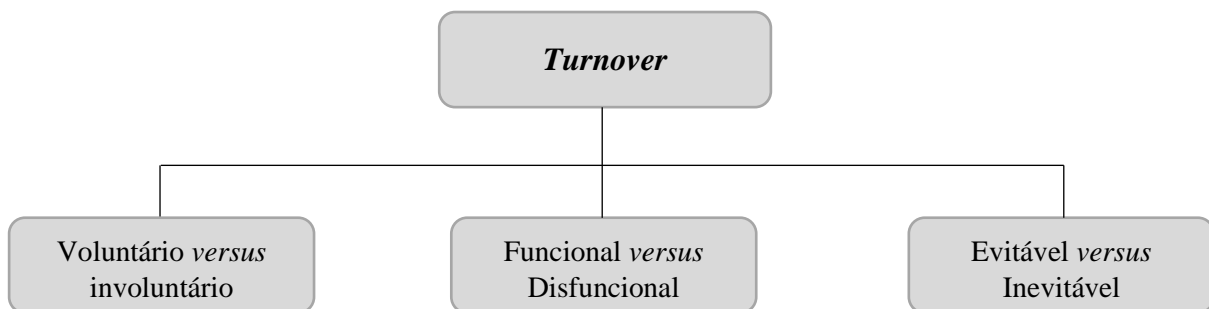
H_{1b}: A atividade criativa em contexto laboral encontra-se positivamente correlacionada com o *flourishing*.

CAPÍTULO III – INTENÇÕES DE *TURNOVER*

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e dinâmico, pelo que é expectável que o fluxo de entrada e saída de colaboradores nas organizações (*turnover*) continue a aumentar (Shah et al., 2020). Esta situação é preocupante e constitui um desafio para os responsáveis pelos RH que necessitam de tomar medidas para motivar e reter a força de trabalho (Teixeira, 2020). Segundo Coelho (2022), o *turnover* deve ser analisado a partir de uma visão multidimensional, porque as pessoas deixam os seus locais de trabalho por motivos diferentes. Verifica-se assim que o *turnover* pode ser: voluntário/involuntário, funcional/disfuncional e evitável/inevitável (Figura 2).

Figura 2

Tipos de turnover



(Adaptado de Coelho, 2022)

O ***turnover* voluntário** surge por iniciativa dos colaboradores, pelo que a empresa deve tomar medidas para identificar quais foram os motivos que levaram o trabalhador a apresentar a carta de demissão (Luz et al., 2018). A saída da organização pode ocorrer por várias razões (*e.g.*, novas oportunidades de trabalho, insatisfação, dificuldade em conciliar a vida pessoal com a vida profissional), mas só quando se conhecem as causas, é que se pode agir no sentido de reter os melhores talentos (Sul et al., 2020). No ***turnover* involuntário** a decisão é tomada pela organização com base em critérios específicos (*e.g.*, processo disciplinar, avaliação de desempenho, reestruturação organizacional; Ameliya & Febriansyah, 2017) e mesmo sendo inevitável, geralmente tem implicações negativas para a empresa (*e.g.*, perda de conhecimento

e experiência, custos associados à substituição e formação de novos colaboradores; Ferreira et al., 2021).

O **turnover funcional** ocorre nos casos em que a saída de um colaborador não afeta negativamente a organização (*e.g.*, reforma, licença sem vencimento), podendo mesmo ser um benefício no caso de se tratar de um colaborador com baixo desempenho e cuja substituição seja fácil de realizar (Meurer, 2022). Por outro lado, o **turnover disfuncional** é sempre prejudicial para a organização, porque na maior parte das vezes, são os colaboradores cujas competências são mais difíceis de substituir ou que têm um elevado desempenho que deixam a organização (Iark et al., 2022). A saída destes colaboradores reflete-se na redução da produtividade e nos elevados custos financeiros diretos (*e.g.*, processo de recrutamento e seleção, formação) e indiretos (*e.g.*, interrupção do fluxo de trabalho, redistribuição de tarefas) para encontrar alguém com o mesmo nível de competências (Teixeira, 2020). Um estudo realizado pelo Instituto Gallup (2022) demonstrou que a substituição de um colaborador pode custar à organização um valor superior a mais de duas vezes o seu salário anual. Além disso, pode ter um impacto negativo na cultura organizacional, porque a constante saída de colaboradores pode levar a uma sensação de instabilidade e insegurança que se reflete na produtividade.

O **turnover evitável**, por sua vez, refere-se à saída de colaboradores que poderia ter sido prevenida, porque está relacionada com fatores internos (*e.g.*, oportunidades de carreira, condições salariais, tipo de liderança; Xiong & Wen, 2020). Para diminuir este tipo de *turnover* as organizações devem adotar uma abordagem proativa para identificar e resolver os problemas que levam à saída dos seus trabalhadores (*e.g.*, melhorar a comunicação, promover oportunidades de carreira, valorizar o *feedback*). O **turnover inevitável** é uma realidade nas organizações e diz respeito às saídas cujo motivo não está diretamente relacionado com a organização (*e.g.*, motivos pessoais ou familiares, mudança de residência). Independentemente dos motivos, esta forma de *turnover* tem associados aspetos negativos e positivos. Se por um lado, há custos financeiros associados à rotatividade de trabalhadores (*e.g.*, integração de novos membros, diminuição da produtividade); por outro, a entrada de outras pessoas traz novas perspectivas e ideias inovadoras que constituem uma mais-valia para a equipa (Fulmore et al., 2022). Nesta sequência desta ideia, Esteves (2022), refere que nem sempre o *turnover* representa algo de negativo para as organizações, porque quando acontece de forma natural e

controlada, pode gerar benefícios tanto para as organizações, como os colaboradores, uma vez que permite que ambas as partes adquiriram novos conhecimentos e experiências.

As organizações procuram minimizar o *turnover* através da implementação de estratégias de gestão de talentos que incluem a criação de um ambiente de trabalho positivo e oportunidades de desenvolvimento profissional (Lin & Huang, 2021). Não obstante, existem diversos fatores que podem influenciar os níveis de rotatividade, nomeadamente: o perfil dos colaboradores, o setor de mercado onde a organização se insere, a escassez de mão de obra em determinadas funções e as características pessoais (*e.g.*, idade, habilitações literárias, níveis de criatividade). Assim, é importante compreender os motivos que levam as pessoas a deixar os seus locais de trabalho, porque elevadas taxas de *turnover* indicam que algo está errado dentro da organização (Pyle, 2022).

3.1. Das intenções de *turnover* ao *turnover*

Tanto o *turnover* como as intenções de *turnover* estão relacionados com a saída dos trabalhadores da organização onde desempenham funções, mas representam conceitos distintos. Enquanto o *turnover* é utilizado para descrever o fluxo de entrada e saída de colaboradores, as intenções de *turnover* descrevem apenas a vontade de deixar a organização (Lim et al., 2017). Apesar de existir esta vontade, não ocorre necessariamente numa saída, podendo até nunca ocorrer (Smith et al., 2020), pelo que as organizações devem adotar medidas para evitar que esta intenção se concretize (Sandhya & Sulphery, 2021).

Segundo Ferreira (2022), existem três momentos críticos que podem despoletar as intenções de *turnover*: (a) a crise de integração, que ocorre aproximadamente seis meses após a data de admissão, quando o colaborador se sente frustrado por não se conseguir integrar na organização e procura novas oportunidades de emprego; (b) a crise da promoção que, em média, ocorre após três anos de permanência na organização, quando o colaborador não vê o seu trabalho reconhecido e essa situação causa um sentimento de injustiça que o leva a procurar alternativas no mercado de trabalho; e (c) a crise de rotina, que geralmente desponta após o quinto ano do trabalhador na organização, seja devido à monotonia e falta de desafios associados às tarefas que desempenha ou porque aquela função não lhe permite progredir na carreira. Sendo estes os momentos em que a vontade de deixar a organização é maior, é fundamental que os responsáveis pelos RH estejam atentos e desenvolvam estratégias que permitam prevenir ou evitar que estas intenções se concretizem (Amarakoon & Colley, 2022).

Neste âmbito, Gomes (2022) refere que é imprescindível criar medidas para atrair, motivar e reter os melhores talentos, caso contrário é impossível alcançar vantagem competitiva no mercado de trabalho. Para fazer face a este problema, as organizações devem envolver os seus colaboradores na tomada de decisão e dar-lhes autonomia para desempenhar as suas funções porque quanto mais as pessoas se identificam com o trabalho que realizam, mais elevada é a sua satisfação e menor é a sua vontade de deixar a organização (Oliveira et al., 2018). O estudo levado a cabo pelo Instituto Gallup (2022) refere que quanto mais elevados são os níveis de *engagement*, menores tendem a ser as taxas de absentismo e de *turnover*. Estes dados salientam a necessidade de implementar medidas que contribuam para aumentar os níveis de compromisso dos colaboradores (*e.g.*, revisão das políticas salariais em vigor, atribuição de benefícios). Pyle (2022) adiciona que quando os trabalhadores recebem acima dos valores praticados no mercado, tendem a permanecer na organização, o que além de ajudar a reter os melhores talentos, contribui para aumentar a produtividade e para reduzir os custos associados à contratação de outros profissionais.

3.2. Influência da criatividade nas intenções de *turnover*

A criatividade tem uma influência significativa nas intenções de *turnover* podendo a mesma ser positiva ou negativa (Haldorai et al., 2019). Segundo Paulus e Nijstad (2019), quando a organização tem uma cultura que incentiva a criatividade e a inovação, há uma maior propensão para os colaboradores se sentirem mais satisfeitos e terem um maior sentido de propósito, o que reduz as suas intenções de deixar a organização. Aldabbas et al. (2023) acrescentam que quando a criatividade é reconhecida e recompensada, os trabalhadores são mais leais à organização e, como tal, não têm vontade de a abandonar porque se sentem envolvidos no trabalho que realizam. Por outro lado, verifica-se que quando o ambiente de trabalho não valoriza a criatividade e inibe os colaboradores de expressarem as suas ideias, estes sentem que as suas competências não estão a ser aproveitadas e começam a considerar outras opções de emprego que lhes permita maximizar o seu potencial e progredir na carreira (Lin & Huang, 2021).

A oportunidade de usar a criatividade em contexto laboral pode ainda ser um fator que fomenta o crescimento pessoal e profissional, o que diminui a propensão dos colaboradores para procurar novas oportunidades de trabalho (Demircioglu & Berman, 2018). Assim, as organizações devem reconhecer a importância da criatividade nas intenções de *turnover* e

adotar estratégias que a promovam, nomeadamente: a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, a aquisição de novas competências e conhecimentos, a promoção do sentimento de pertença, o aumento do *engagement*, o desenvolvimento de uma atmosfera criativa, a estimulação do trabalho em equipa, o reconhecimento pelo trabalho realizado e a atribuição de recompensas baseadas no mérito (Pyle, 2022). Como referido anteriormente, as intenções de *turnover* são influenciadas por vários fatores e a criatividade é apenas um deles (Haldorai et al., 2019).

Apesar de a criatividade, propriamente dita, não influenciar diretamente a vontade de abandonar a organização, existem algumas circunstâncias em que a mesma pode ter uma influência positiva nas intenções de *turnover*, entre as quais se destaca: (a) a falta de reconhecimento; (b) as restrições criativas; (c) uma estrutura hierárquica que não valoriza a inovação; (d) a falta de recursos para pôr em prática as ideias criativas; e (e) a divergência de opiniões em relação às diferentes perspetivas (Flynn & Michaelis, 2020). É importante destacar que esses cenários não são exclusivos da criatividade e podem ocorrer em qualquer contexto em que os colaboradores não sintam que o seu trabalho é respeitado e/ou que tenham falta de suporte (Wang et al., 2020). No entanto, como as pessoas criativas valorizam a originalidade e a inovação, estes fatores podem afetá-las de forma mais significativa (Hennessey & Amabile, 2021). Perante estas evidências, formulou-se a segunda hipótese de investigação:

Hipótese 2: A criatividade influencia significativamente as intenções de *turnover*.

H_{2a}: O potencial criativo influencia positivamente as intenções de *turnover*

H_{2b}: A atividade criativa em contexto laboral influencia negativamente as intenções de *turnover*

3.3. Relação entre o *flourishing* e as intenções de *turnover*

A relação entre o *flourishing* e as intenções de *turnover* tem vindo a ganhar uma importância crescente nos últimos anos, pois é consensual que quando os colaboradores começam a “florescer” profissionalmente dentro da organização, a probabilidade de a abandonarem é muito menor (Coetzee & van Dyk, 2018). Na mesma linha, Abid et al. (2018) referem que quando as pessoas experienciam um estado de bem-estar emocional e psicológico, sentem-se realizadas e conseguem maximizar o seu potencial. Redelinghuys et al. (2018) adicionam que o *flourishing* está associado a elevados níveis de resiliência, o que permite lidar eficazmente com as adversidade e os desafios que surgem diariamente em contexto laboral. Ao

reduzir o impacto negativo do stress, o *flourishing* contribui para diminuir a vontade de mudar de emprego quando surge uma situação difícil. Quando os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho que realizam sentem-se intrinsecamente motivados para alcançar os objetivos da organização e, como tal, não tendem a procurar outras oportunidades de emprego (Paulus & Nijstad, 2019). Estas conclusões vão ao encontro dos estudos de Naim e Ozyilmaz (2022) segundo as quais existe uma relação negativa entre o *flourishing* e as intenções de *turnover*, sendo que quanto mais elevados forem os níveis de *flourishing* menor será a tendência do colaborador para considerar a sua saída da organização. Um ambiente de trabalho harmonioso que valoriza o bem-estar e incentiva a criatividade contribui para fortalecer a ligação emocional e a criação de vínculos com a organização (Ceribeli & Silva, 2020).

A criação deste tipo de ambiente de trabalho pode trazer diversos benefícios para as organizações, uma vez que a implementação de políticas e práticas que promovem o bem-estar fomentam o potencial criativo e aumentam as oportunidades de crescimento, o que se reflete num aumento dos níveis de *flourishing* e na diminuição das intenções de *turnover* (Diener et al., 2010; Imran et al., 2020). Face ao exposto, delineou-se a terceira hipótese de investigação:

Hipótese 3: O *flourishing* tem um impacto negativo nas intenções de *turnover*.

3.4. Papel mediador do *flourishing* na relação que existe entre a criatividade e as intenções de *turnover*

O *flourishing* caracteriza-se pelos elevados níveis de energia, entusiasmo e absorção com que os colaboradores realizam as suas atividades profissionais e, como tal, favorece o compromisso dos colaboradores com a organização (Redelinguys & Rothmann, 2020). Verifica-se, ainda, que a atividade criativa em contexto laboral pode desempenhar um papel importante neste processo porque o potencial criativo favorece o *engagement* que, por sua vez, influencia negativamente a vontade dos colaboradores para deixarem os seus postos de trabalho (Dourado & Davel, 2022). Ao promover um sentido de propósito, o *flourishing* e a criatividade permitem que os colaboradores expressem a sua individualidade, coloquem as suas ideias em prática e se sintam realizadas profissionalmente (Gallup, 2022). Este sentido de propósito e realização pessoal fortalece o vínculo entre os indivíduos e a organização e reduz as intenções de *turnover*. Neste âmbito, Ho e Chan (2022) asseguram que o *flourishing* pode mediar a relação entre a criatividade e as intenções de *turnover*, seja através do aumento da satisfação no trabalho, do *engagement*, do sentido de propósito e/ou da realização pessoal. Carvalho et al.

(2023) acrescentam que quando as organizações promovem um ambiente que estimula o *flourishing* diminuem significativamente as intenções de *turnover* dos seus colaboradores.

Uma vez que a criatividade e o *flourishing* desempenham um importante papel na retenção de talentos, as organizações devem proporcionar ambientes de trabalho que os ajudem a emergir (Dourado & Davel, 2022). Ao contribuir para aumentar os níveis de compromisso e satisfação em contexto laboral o *flourishing* direciona os colaboradores para a realização de um propósito maior, que permite mediar os efeitos da criatividade nas intenções de *turnover* (Ceribeli & Silva, 2020). Desta forma, verifica-se que o *flourishing* pode ter um efeito mediador na relação que existe entre a criatividade e as intenções de *turnover*, porque a criatividade pode promover a satisfação com o trabalho, e essa satisfação pode ser impulsionada pelo *flourishing* (Imran et al., 2020). Importa referir que a forma como o *flourishing* medeia a relação entre a criatividade e as intenções de *turnover* varia consoante o contexto e o tipo de cultura existente na organização. Os efeitos positivos associados ao *flourishing* funcionam como um mecanismo de mediação na relação existente entre a criatividade e as intenções de *turnover* (Ceribeli & Silva, 2020). Á luz destas evidências, propõe-se a quarta hipótese de investigação:

Hipótese 4: O *flourishing* medeia a relação existente entre a criatividade e as intenções de *turnover*.

H_{4a}: O *flourishing* medeia a relação existente entre o potencial criativo e as intenções de *turnover*.

H_{4b}: O *flourishing* medeia a relação existente entre a atividade criativa em contexto laboral e as intenções de *turnover*.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

Na presente investigação foi utilizada uma metodologia quantitativa que através do paradigma hipotético-dedutivo pretendeu demonstrar as relações de causalidade que existem entre a variável independente (VI) e a variável moderadora (VM) que, por hipótese, são responsáveis pelo comportamento da variável dependente (VD).

Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário junto de uma amostra de conveniência. Este tipo de amostragem é frequentemente utilizado porque os participantes são selecionados entre os contactos do investigador (*e.g.*, amigos, colegas de trabalho, familiares) e como tal não mostram resistência em participar na investigação (Mweshi & Sakyi, 2020).

4.1. Objetivos do estudo

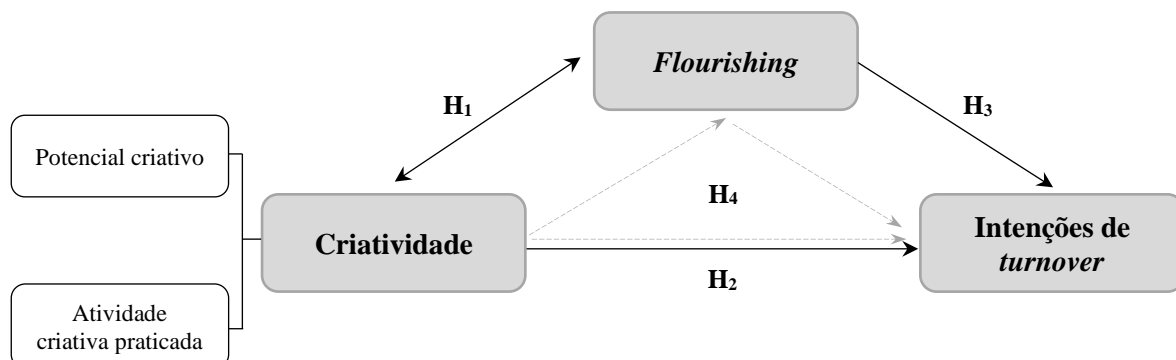
Esta dissertação tem como principal objetivo conhecer a influência da criatividade nas intenções de *turnover* e entender de que forma esta relação é mediada pelo *flourishing*. Com este intuito foram formulados quatro objetivos específicos:

1. Analisar a relação existente entre o *flourishing* e a criatividade.
2. Conhecer a influência da criatividade nas intenções de *turnover*.
3. Apurar se o *flourishing* influencia as intenções de *turnover*.
4. Averiguar se o *flourishing* medeia a relação existente entre a criatividade e as intenções de *turnover* dos colaboradores.

A Figura 2 representa a relação que existe entre as variáveis em estudo e que deram origem às hipóteses de investigação referidas nos capítulos anteriores.

Figura 3

Modelo de investigação



4.2. Participantes

A amostra foi constituída por 230 trabalhadores por conta de outrem, com idades que variam entre os 20 e os 63 anos ($M = 35.31$; $DP = 10.71$)¹. A maior parte pertence ao sexo feminino (67.4%).

Para facilitar a leitura e interpretação dos dados que caracterizam os participantes, as idades, as habilitações literárias, a área de formação, a profissão, a função desempenhada e a antiguidade na função foram organizadas nos grupos que se apresentam na Tabela. Por conseguinte, verificou-se que cerca de três quartos dos inquiridos (76.9%) têm 26 anos ou mais. No que às habilitações literárias diz respeito, foi possível apurar que 44.8% dos participantes possuem licenciatura e que a maioria tem formação na área das Ciências Sociais (64.8%). Salienta-se que as áreas de formação foram agrupadas de acordo com os domínios científicos definidos pela Fundação da Ciência e da Tecnologia (FCT, 2023).

Devido à grande diversidade de profissões mencionadas, considerou-se pertinente proceder à sua agregação, tendo por base o recomendado na última edição da Classificação Portuguesa de Profissões (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011). Assim, verificou-se que mais de metade dos trabalhadores (61.3%) desempenham funções técnicas ou de nível intermédio e que apenas 5.7% ocupam cargos de chefia de topo.

Por último, constatou-se que em média os inquiridos trabalham na organização atual há aproximadamente sete anos (Mínimo = 1 ano; Máximo = 35 anos; $M = 6.76$; $DP = 7.74$), sendo que a maior parte (37.4%) tem uma antiguidade na função que oscila entre dois e cinco anos.

¹ M = Média; DP = Desvio-Padrão

Tabela 3*Caracterização sociodemográfica dos participantes*

Variáveis	N	%
Sexo		
Masculino	75	32.6
Feminino	155	67.4
Faixa etária		
Menor ou igual a 25 anos	53	23.0
Entre 26 e 35 anos	73	31.7
Entre 36 e 45 anos	56	24.3
Maior ou igual a 46 anos	48	20.9
Habilitações literárias		
Inferior a licenciatura	41	17.8
Licenciatura	103	44.8
Superior a licenciatura	86	37.4
Área de formação		
Ciências naturais	22	9.6
Engenharia e tecnologia	21	9.1
Ciência médicas e da saúde	12	5.2
Ciências sociais	149	64.8
Artes e humanidades	26	5.7
Profissão		
Profissões das Forças Armadas	2	0.9
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	10	4.3
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	26	11.3
Técnicos e profissões de nível intermédio	141	61.3
Pessoal administrativo	24	10.4
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	8	3.5
Trabalhadores não qualificados	19	8.3
Função que desempenha		
Operacional	29	12.6
Administrativa	33	14.3
Técnica	94	40.9
Chefia intermédia	43	18.7
Direção / Gestão	18	7.8
Chefia de topo	13	5.7
Antiguidade na função		
Menor ou igual a 1 ano	66	28.7
Entre 2 e 5 anos	86	37.4
Maior ou igual a 6 anos	78	33.9

4.3. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através dos instrumentos que seguidamente se descrevem.

4.3.1. *Creative Potential Scale (CPS)*

Os níveis de criatividade foram calculados através do CPS, um instrumento constituído por 11 itens adaptados por DiLiello e Houghton (2008) a partir dos trabalhos de Tierney e Farmer (2002) para avaliar a autoeficácia criativa (*e.g.*, *Consigo encontrar formas criativas para realizar as minhas tarefas profissionais*); de Amabile et al. (1999) para medir o talento para pôr em prática novas ideias (*e.g.*, *Sinto-me à vontade para experimentar novas ideias*); e de Hinton (1970) para descrever a criatividade praticada em contexto laboral (*e.g.*, *Tenho oportunidade para usar a minha criatividade no trabalho*).

Este instrumento de autorrelato avalia duas dimensões distintas: o potencial criativo (itens 1 a 6) e a atividade criativa praticada em contexto laboral (itens 7 a 11). No estudo de validação da escala, ambas as dimensões apresentaram um coeficiente Alfa de *Cronbach* de 0.84, o que indica uma boa consistência interna.

Todos os itens foram formulados de forma positiva e puderam ser respondidos através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente. Assim, quanto maior é o valor da média do somatório dos itens que compõem cada dimensão, mais elevados são os níveis de potencial criativo e da atividade criativa praticada no local de trabalho. Nesta investigação optou-se por utilizar uma escala de sete pontos, pois segundo Lozano et al. (2008) a fiabilidade é maximizada quando se aumentam as alternativas de resposta.

4.3.2. *Flourishing Scale (FS)*

O *flourishing* foi avaliado através da escala desenvolvida por Diener et al. (2010) e adaptada para a população portuguesa por Junça-Silva e Caetano (2013). Este instrumento é composto por oito itens que avaliam o propósito na vida, os relacionamentos interpessoais, a autoestima, os sentimentos de competência e o otimismo (*e.g.*, *Interesso-me pelas minhas atividades diárias*).

As respostas puderam ser dadas através de uma escala tipo *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente), sendo o valor médio calculado através da

soma de todos os itens. Quanto mais elevados são os resultados obtidos, mais positiva é a percepção dos sujeitos relativamente ao seu desenvolvimento pessoal.

4.3.3. Turnover Intention Scale (TIS)

As intenções de *turnover* foram medidas através do questionário desenvolvido por Jenkins (1993) e adaptado para a língua portuguesa por Siqueira et al. (2014). É um instrumento composto por três itens (*e.g.*, *Penso regularmente em sair da organização onde trabalho*), cujas respostas podem ser dadas através de uma escala tipo *Likert* que varia entre 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente.

É uma escala com uma estrutura unidimensional, pelo que quanto mais elevado for o valor do somatório de todos os itens que a compõem, maior é a vontade do colaborador para abandonar a organização. No estudo de validação, a consistência interna foi medida através do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujo valor se revelou adequado ($\alpha = 0.77$).

4.3.4. Questionário sociodemográfico

Por último, foi incluído um bloco de perguntas que visou caracterizar a amostra em estudo (*e.g.*, idade, sexo, habilitações literárias, área de formação, função que desempenha).

4.4. Procedimento

Para facilitar o processo de recolha dos dados, os questionários foram inseridos na plataforma *Google Forms* e o *link* partilhado nas redes sociais do investigador, designadamente no *LinkedIn*, *WhatsApp*, *Facebook* e *Messenger*.

O objetivo do estudo foi detalhado no início do questionário. Foi, ainda, assegurada a confidencialidade e o anonimato dos resultados obtidos, tal como recomendado no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Os questionários foram recolhidos entre julho e dezembro de 2022. Posteriormente os dados foram analisados no *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 29).

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados teve início com o estudo dos indicadores psicométricos dos instrumentos utilizados. Seguidamente, expõem-se os resultados decorrentes da estatística descritiva e inferencial e por fim foram realizadas análises de correlação e regressão para testar as hipóteses de investigação.

5.1. Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE) tem como objetivo analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas e agrupá-las de acordo com os parâmetros de afinidade. Como tal, permite condensar a informação contida nas variáveis originais e definir as dimensões que representam os construtos em estudo que não podem ser adequadamente descritos através de um único item (Hair et al., 2018). Através da AFE é possível estimar o peso dos fatores (*loadings*), apurar a percentagem de variância explicada e analisar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os conceitos para os quais os instrumentos foram construídos (Almanasreh et al., 2019).

A validade é o grau em que um instrumento representa com precisão o conceito que se pretende medir. Porém, depende das características da amostra e não do instrumento propriamente dito, pelo que deve ser analisada em qualquer investigação (Philippi, 2021). Ressalta-se, que a validade pode assumir várias formas (*e.g.*, conteúdo, constructo, convergente, discriminante), mas nesta investigação apenas se considerou pertinente analisar a validade de construto, porque é a que permite apurar se os questionários avaliam os constructos em estudo (Marôco, 2021). Deste modo, recorreu-se à análise de componentes principais (ACP), que constitui um dos métodos mais utilizados para extrair os fatores e compreender a estrutura interna dos instrumentos (Furr, 2021).

5.1.1. Validade de constructo

Com o intuito de agrupar as variáveis de *input* foi realizada uma ACP com rotação *varimax*, um método de rotação ortogonal que simplifica a interpretação dos dados. Esta técnica de análise exploratória multivariada permite transformar um conjunto de variáveis correlacionadas, num conjunto menor de variáveis (Shrestha, 2021). As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância, sendo que a primeira explica a máxima

variância dos dados, a segunda a máxima variância ainda não explicada pela primeira, e assim sucessivamente. A última componente é a que menos contribui para a explicação da variância total dos dados (Marôco, 2021).

A extração das componentes seguiu o critério de *Kaiser-Guttman*, segundo o qual cada fator deve ter um peso próprio (*eigenvalue*) igual ou superior à unidade. Importa referir, que os itens que revelaram uma correlação item-fator menor que 0.400 e uma diferença entre correlações inferior a 0.200 foram excluídos da análise, por forma a garantir que todos os itens possuem elevados índices de saturação nas componentes correspondentes (Fullmer & Daniel, 2020). Também se procedeu à análise do indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett* para apurar se a estrutura fatorial dos instrumentos é ajustada aos dados da amostra. Segundo Roni e Djajadikerta (2021) o valor do KMO deve ser igual ou superior a 0.70 e o teste de esfericidade de *Bartlett* deve ter associado um nível de significância inferior a 0.05.

5.1.2. Fiabilidade

A consistência interna das componentes extraídas na ACP foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach*. A fiabilidade de um instrumento pode ser definida como um critério métrico, cujo valor deve ser igual ao superior a 0.70 (Sürücü & Maslakçi, 2020). É importante referir que alguns itens podem afetar a consistência interna do instrumento, pelo que não são raras as vezes que se torna necessário eliminá-los (*Cronbach's Alpha if item deleted*) para aumentar o valor do coeficiente alfa de *Cronbach* (Almanasreh et al., 2019). Segundo Garcia-Marques e Bártolo-Ribeiro (2020) uma medida é tanto mais fiável quanto maior confiança houver de que o valor obtido para um mesmo atributo, num dado momento, pode ser replicado se as mesmas condições se mantiverem.

5.2. Propriedades psicométricas dos instrumentos

Como mencionado anteriormente os indicadores psicométricos são fortemente influenciados pelas características da amostra, motivo pelo qual é importante que as mesmas sejam sempre analisadas.

5.2.1. *Creative Potential Scale (CPS)*

À semelhança da versão desenvolvida por DiLiello e Houghton (2008), a ACP da CPS revelou uma estrutura bifatorial que explica 59.9% da variância total, um valor considerado satisfatório. Segundo Marôco (2021) consideram-se aceitáveis os valores superiores a 50.0%, apesar de ser desejável que os mesmos ultrapassem os 60.0%.

A primeira componente engloba os itens que avaliam o potencial criativo (itens 1 a 5) e com um peso próprio (*eigenvalue*) de 4.94, explica 30.0% da variância. Com um peso mais baixo (1.64) a segunda componente é composta pelos itens que medem a atividade criativa praticada em contexto laboral (itens 6 a 11) e explica 29.8% da variância (Tabela).

Tabela 4

Matriz fatorial da Creative Potential Scale

Itens	C1	C2
1. Consigo encontrar formas criativas para resolver problemas.	0.873	
2. Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas de forma criativa.	0.795	
3. Consigo gerar ideias inovadoras.	0.781	
4. Consigo ajudar os outros a desenvolver as suas ideias.	0.729	
5. Sinto-me à vontade para experimentar novas ideias.	0.485	
6. Sou convidado(a) para apresentar ideias que contribuem para melhorar o local de trabalho.		0.807
7. Tenho oportunidade para usar a minha criatividade no trabalho.		0.807
8. Tenho liberdade de decidir como as minhas tarefas são feitas.		0.790
9. Tenho a oportunidade de participar na(s) equipa(s).		0.768
10. Recorro à criatividade para atingir todo o meu potencial.		0.550
11. Tenho capacidade para ser bem-sucedido(a) no trabalho.		0.425
<i>Engenvalue</i>	4.94	1.64
% variância explicada	30.0	29.8
Alfa de <i>Cronbach</i>	0.82	0.84

Nota: C1 = Potencial criativo; C2 = Atividade criativa praticada em contexto laboral

O indicador KMO (0.75) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(21)} = 343.827, p < 0.001$] revelaram que não existem problemas relativamente à identidade dos itens e que as correlações são adequadas.

5.2.2. *Flourishing Scale (FS)*

Tal como na versão original de Diener et al. (2010) e na adaptação para a população portuguesa realizada por Junça-Silva e Caetano (2013), a ACP revelou uma estrutura unifatorial que apresenta um *eigenvalue* de 3.95 e explica 49.25% do total da variância. O indicador de KMO (0.74) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(28)} = 346.699, p < 0.001$] revelaram que os dados se ajustam à amostra e que as correlações entre os itens são apropriadas. A análise da fiabilidade revelou que com a eliminação do item 8 (*As pessoas respeitam-me*) o alfa de *Cronbach* aumentava de 0.69 para 0.74, pelo que se optou por não o incluir nas análises seguintes.

5.2.3. *Turnover Intention Scale (TIS)*

A análise dos indicadores psicométricos da TIS seguiu o mesmo procedimento dos instrumentos anteriores e demonstrou que os valores de KMO (0.77) e do teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(3)} = 797.419, p < 0.001$] são adequados. A ACP revelou uma estrutura composta por um fator único que apresenta um *eigenvalue* de 2.78 e uma variância explicada de 92.9%.

O coeficiente alfa de *Cronbach* ($\alpha = 0.96$) revelou a existência de uma adequada consistência interna.

5.3. Estatística descritiva e inferencial

Numa segunda fase, pretendeu-se averiguar se os valores médios das variáveis em estudo diferem em função das variáveis sociodemográficas incluídas na investigação. Observando a Tabela 5 é possível verificar que, de um modo geral, os participantes percebem que no seu local de trabalho o potencial criativo é valorizado, a atividade criativa é posta em prática e o *flourishing* é estimulado, o que explica o facto de as intenções de *turnover* serem pouco elevadas.

Tabela 5*Estatística descritiva*

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Criatividade</i>				
Potencial criativo	3	7	5.78	0.72
Atividade criativa praticada em contexto laboral	2	7	5.03	1.18
<i>Flourishing</i>	3	7	5.96	0.71
Intenções de <i>turnover</i>	1	7	3.53	2.09

Durante o processo de revisão de literatura tornou-se evidente que as intenções de *turnover* tendem a ser influenciadas por variáveis pessoais e variáveis relacionadas com o contexto organizacional (*e.g.*, Rasheed et al., 2020; Scanlan & Still, 2019; Wang et al., 2020). E, uma vez que, as intenções de *turnover* constituem a VD desta investigação, considerou-se pertinente perceber como a mesma se comporta em função das características sociodemográficas dos participantes.

Para o efeito, foram utilizados testes *t-student* e ANOVA. Os testes *t-student* foram utilizados quando existiam apenas dois grupos constituídos por participantes com características diferentes (*e.g.*, sexo). Quando existem três ou mais grupos de participantes (*e.g.*, faixa etária, habilitações literárias), os testes *t-student* não são suficientes, pelo que se procedeu à análise de variância (ANOVA), que também permite fazer a comparação de médias, mas usando a variância como base de comparação. A variância é uma medida de dispersão dos dados em relação à média da amostra (Marôco, 2021).

Com o objetivo de facilitar a leitura dos dados e não sobrecarregar o texto com a inclusão de todas as tabelas provenientes dos testes *t-student* e ANOVA, optou-se por compilar os dados e apresentar apenas os valores médios mais elevados de cada uma das categorias das variáveis sociodemográficas (Tabela 6).

Tabela 6

Intenções de turnover em função das características sociodemográficas dos participantes: resultados médios mais elevados em cada categoria

Variáveis	Estatística do teste	Resultados médios mais elevados
Sexo	$t_{(228)} = 0.211; p = 0.422$	Homens
Faixa etária	$F_{(3, 226)} = 1.522; p = 0.210$	Idade igual ou inferior a 25 anos
Habilitações literárias	$F_{(2, 227)} = 1.218; p = 0.298$	Licenciatura
Área de formação	$F_{(4, 225)} = 1.012; p = 0.402$	Engenharia e tecnologia
Profissão	$F_{(6, 223)} = 1.781; p = 0.104$	Pessoal administrativo
Função de desempenha	$F_{(5, 224)} = 3.466; p = 0.005^*$	Administrativa
Antiguidade na função	$F_{(2, 227)} = 0.689; p = 0.503$	Entre dois e cinco anos

A análise dos dados revelou que as diferenças estatisticamente significativas só ocorrem ao nível da função desempenhada, com os trabalhadores que realizam atividades administrativas a manifestarem maior intenção de deixar a organização. Uma análise *post-hoc* revelou que essas diferenças ocorrem principalmente entre os colaboradores administrativos e os que ocupam cargos de chefia de topo.

5.4. Verificação das hipóteses de investigação

A primeira hipótese de investigação foi testada através da análise do coeficiente de correlação de *Pearson*, que permitiu conhecer a direção e intensidade da relação existente entre as variáveis em estudo (Tabela 7). Os resultados revelaram que existe uma correlação positiva moderada entre o *flourishing* e as duas componentes que avaliam a criatividade, o que permitiu corroborar totalmente a **primeira hipótese** de investigação [**H1a**: O potencial criativo encontra-se positivamente correlacionado com o *flourishing* ($r = 0.503, p < 0.001$); **H1b**: A atividade criativa praticada em contexto laboral encontra-se positivamente correlacionada com o *flourishing* ($r = 0.499, p < 0.001$)].

Também foi possível verificar que a correlação mais forte é a que ocorre entre o potencial criativo e a atividade criativa praticada em contexto laboral ($r = 0.531, p < 0.001$), o que sugere que quanto mais desenvolvidas se encontram as capacidades criativas dos colaboradores maior será a oportunidade de as colocar em prática.

Tabela 7*Correlação entre o flourishing e as dimensões da criatividade*

	M	DP	1	2
<i>Flourishing</i> (1)	5.96	0.71	-	
Potencial criativo (2)	5.78	1.18	0.503**	-
Atividade criativa praticada em contexto laboral (3)	5.03	0.71	0.499**	0.531**

Nota: M = Média; DP = Desvio-Padrão; ** $p < 0.001$

A influência da criatividade nas intenções de *turnover* foi avaliada através de uma análise de regressão múltipla que através do método *Enter* permitiu conhecer de que forma as intenções de *turnover* (VD) são influenciadas pelo potencial criativo (VI) e pela atividade criativa praticada em contexto laboral (VI).

A análise dos dados revelou que o modelo é linear e estatisticamente significativo [$F(2, 227) = 57.641, p < 0.001$], verificando-se que 33.1% do *flourishing* é explicado pelo potencial criativo ($\beta = 0.097, t = 1.518, p < 0.001$; **Hipótese 2a**) e pela atividade criativa praticada em contexto laboral ($\beta = -0.626, t = -9.815, p < 0.001$; **Hipótese 2b**). Estes resultados indicam que quanto maior é a oportunidade dos colaboradores para colocarem em prática a sua criatividade, menor tende a ser a vontade de abandonarem a organização. Por outro lado, apurou-se que o potencial criativo influencia positivamente o desejo de deixar o emprego atual, o que pode dever-se ao facto de os colaboradores sentirem que o seu potencial criativo não está a ser valorizado (Tabela 8). Estes resultados permitiram validar totalmente a **segunda hipótese**.

Tabela 8*Influência das componentes da criatividade nas intenções de turnover*

Variáveis predictoras	Intenções de <i>turnover</i> (β)
Potencial criativo	0.097**
Atividade criativa praticada em contexto laboral	-0.626**
	R ² ajustado 0.331
	$F(2, 227)$ 57.641**

A **terceira hipótese** pôde ser confirmada a partir da análise dos dados, pois verificou-se que o *flourishing* influencia negativamente as intenções de *turnover*, sendo essa influência estatisticamente significativa ($\beta = -0.413, t = -6.853, p < 0.001$). Importa mencionar que o

modelo é linear [$F_{(1, 228)} = 46.968, p < 0.001$] e que 16.7% das intenções de *turnover* podem ser explicadas pelo *flourishing*.

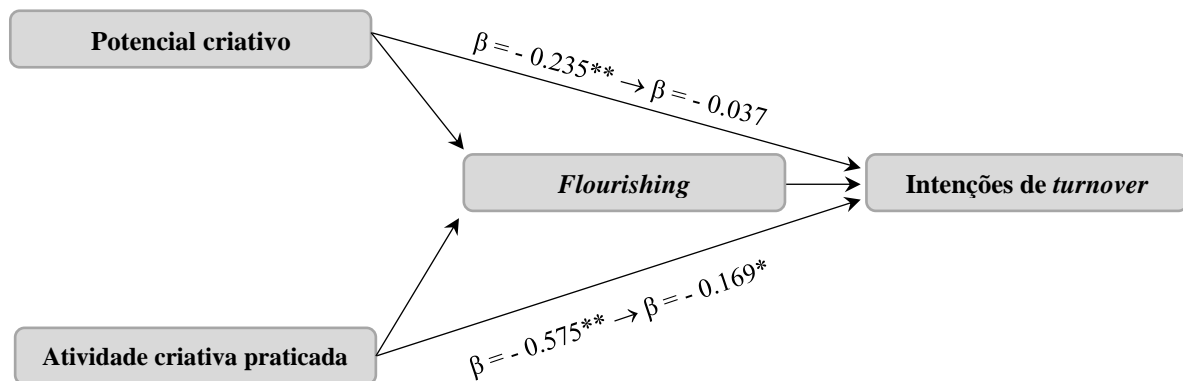
Com o objetivo de validar a quarta hipótese foi testado o modelo de mediação apresentado na Figura 3. Os resultados revelaram que o potencial criativo influencia negativamente as intenções de *turnover*, mas quando o *flourishing* entra no modelo com o estatuto de VM, o efeito deixa de ser significativo, passando de $\beta = -0.235, p < 0.001$ para $\beta = -0.037, p > 0.05$, ocorrendo uma mediação total. Apurou-se, ainda, que o efeito direto do potencial criativo nas intenções de *turnover* é significativo (Sobel $Z = -4.753, p < 0.001$; Preacher, 2023).

A análise dos dados também demonstrou que quando a atividade criativa praticada em contexto laboral aumenta, as intenções de *turnover* tendem a diminuir. Porém, verificou-se que com a entrada da VM no modelo, o efeito da VI diminui, mas ainda assim continua a ser significativo, pois passa de $\beta = -0.575, p < 0.001$ para $\beta = -0.169, p < 0.05$. Assim, verifica-se que existe uma mediação parcial do *flourishing*, porque há um efeito indireto da atividade criativa praticada em contexto laboral nas intenções de *turnover* e esse efeito é significativo (Sobel = $-2.607, p < 0.05$; Preacher, 2023).

Em ambos os casos, o *flourishing* medeia a relação entre a criatividade e as intenções de *turnover*, o que permitiu validar a **quarta hipótese**. Salienta-se que no caso do potencial criativo a mediação é total (**Hipótese 4a**) e na atividade criativa praticada em contexto laboral a mediação é parcial (**Hipótese 4b**).

Figura 4

Modelo de mediação



Perante o exposto, é possível concluir que a criatividade, representada pelo potencial criativo e pela atividade criativa praticada em contexto laboral, se encontra positivamente correlacionada com o *flourishing*. Verificou-se, ainda, que o potencial criativo influencia positivamente as intenções de *turnover* e a atividade criativa praticada em contexto de trabalho influencia negativamente essa intenção. Também foi possível apurar que o *flourishing* influencia negativamente as intenções de *turnover* e medeia a relação que existe entre a criatividade e a vontade de deixar a organização.

CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A influência da criatividade nas intenções de *turnover* tem vindo a adquirir uma importância crescente em contexto organizacional, porque permite desenvolver estratégias eficazes para reter os melhores talentos (Ferreira et al., 2021). No entanto, verifica-se que a relação entre estas duas variáveis pode ser influenciada pelo *flourishing*, que se caracteriza por um estado de bem-estar psicológico que influencia a satisfação com o trabalho e direciona os colaboradores no sentido de um propósito maior (Ceribeli & Silva, 2020). Neste âmbito, Redelinghuys e Rothmann (2020) referem que a criatividade pode impactar positivamente o *flourishing* que, por sua vez, pode influenciar as intenções de *turnover*. Na mesma linha, Dourado e Davel (2022) aludem que elevados níveis de criatividade contribuem para estimular o *flourishing*, o que se traduz em sentimentos de satisfação, *engagement* e realização pessoal e profissional que ajudam a reduzir a vontade dos trabalhadores para deixar a organização. Esta investigação pretendeu explorar a relação entre as três variáveis e compreender de que forma o *flourishing* pode fornecer *insights* para a criação de ambientes de trabalho criativos que promovam a retenção de talentos e o bem-estar dos funcionários.

Deste modo, começaram por se analisar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para recolher os dados e constatou-se que os mesmos são válidos e fiáveis para avaliar os constructos a que se propõem. Seguidamente, foi possível apurar que os inquiridos consideram que as organizações onde trabalham valorizam o seu potencial criativo e permitem que a atividade criativa seja posta em prática, o que se reflete nos elevados níveis de *flourishing* e nas reduzidas intenções de *turnover*. Perante estes resultados, procurou-se avaliar se os valores médios das intenções de *turnover*, que constituem a VD desta investigação, variam em segundo as características sociodemográficas dos participantes e constatou-se que as diferenças apenas ocorrem no que diz respeito à função desempenhada. As principais desigualdades ocorrem sobretudo entre os trabalhadores que têm cargos de chefia de topo e os que desempenham tarefas administrativas.

Os resultados também demonstraram que existe uma relação positiva moderada entre o *flourishing* e as duas componentes que avaliam a criatividade, o que validou totalmente a **primeira hipótese** de investigação. Estes resultados vão ao encontro do demonstrado por Conner et al. (2018) segundo os quais a criatividade e o *flourishing* se encontram positivamente correlacionados. No mesmo sentido, Guillén (2018) menciona que quando a organização

permite que os colaboradores ponham em prática a criatividade e valorizam o potencial criativo, os seus níveis de bem-estar emocional e de satisfação com a vida tendem a ser mais elevados, o que se traduz em níveis de *flourishing* superiores. Nesta linha de pensamento, Runco (2021) defende que como a criatividade permite lidar de forma mais eficaz com os desafios do dia-a-dia, os colaboradores sentem-se mais motivados para realizar as suas tarefas, o que se reflete na sua performance e no significado que dão ao trabalho e ao seu crescimento pessoal. Acar et al. (2021) também afirmaram que o *flourishing* desempenha um papel importante no aumento dos níveis de bem-estar o que contribui para aumentar a criatividade e o entusiasmo dos colaboradores durante a realização das suas tarefas. Naim e Ozyilma (2022), adicionam que a prática da atividade criativa influencia os níveis de *flourishing*, o que contribui para fortalecer o *engagement* e aumentar a felicidade em contexto laboral.

Segundo Demircioglu e Berman (2018) a criatividade em contexto laboral afeta negativamente as intenções de *turnover*, o que vai ao encontro dos resultados obtidos neste estudo, pois verificou-se que quanto maior for a oportunidade dos colaboradores para expressarem sua criatividade, menor é probabilidade de deixarem os seus postos de trabalho. Estes resultados são semelhantes aos obtidos nos estudos de Paulus e Nijstad (2019) de acordo com os quais quando uma organização promove uma cultura que estimula a criatividade, os colaboradores tendem a experimentar maior satisfação e sentido de propósito, o que resulta numa diminuição das suas intenções de deixar a organização.

Similarmente, Aldabbas et al. (2023), referem que quando a criatividade é reconhecida e recompensada, os trabalhadores sentem-se mais ligados à organização e não têm o desejo de a abandonar, pois sentem-se comprometidos com a mesma e com o trabalho que realizam. No entanto, Lin e Huang (2021) aludem que quando o ambiente de trabalho não valoriza a criatividade e impede os colaboradores de expressarem as suas ideias, estes percebem que suas capacidades não estão a ser aproveitadas e tendem a procurar novas oportunidades de emprego. Partindo desta premissa, Flynn e Michaelis (2020) indicam que quando existem restrições ao nível da criatividade e a organização não disponibiliza os recursos necessários para que o potencial criativo possa ser posto em prática, os colaboradores não se sentem satisfeitos e têm maior propensão para deixar os seus locais de trabalho.

Runco (2023) refere que essas situações não se limitam apenas ao âmbito da criatividade, podendo ocorrer em qualquer contexto em que os trabalhadores não se sintam valorizados e/ou que sintam falta de apoio. No entanto, estudos anteriores desenvolvidos por

Wang et al. (2020) e Hennessey e Amabile (2021) assinalavam que como os indivíduos com habilidades criativas têm um apreço especial pela originalidade e inovação, esses elementos podem impactá-los de maneira mais proeminente. Estes resultados permitiram confirmar totalmente a **segunda hipótese** de investigação.

A **terceira hipótese** também foi corroborada a partir da análise dos dados, uma vez que se verificou que o *flourishing* tem um efeito negativo nas intenções de *turnover*, o que vai ao encontro do mencionado por Coetzee e van Dyk (2018) segundo os quais quando os colaboradores se começam a desenvolver e a prosperar profissionalmente dentro da organização, é pouco provável que desejem deixá-la. Por conseguinte, Haldorai et al. (2019) e Paulus e Nijstad (2019) apontam que quando as pessoas se sentem satisfeitas em relação às suas atividades laborais, tendem a esforçar-se mais para alcançar os objetivos da organização e, como tal, não consideram procurar outras oportunidades de emprego. Nesta ótica, Ceribeli e Silva (2020) defendem que um ambiente de trabalho onde o bem-estar é valorizado e a criatividade é incentivada, promove a criação de laços com a organização e isso é manifestado através nos níveis de *flourishing* e da redução das intenções de *turnover*. Reforçando esta ideia, Naim e Ozyilmaz (2022) aludem que à medida que os níveis de florescimento dos colaboradores aumentam, a probabilidade de virem a deixar a organização diminui.

Verificou-se, ainda, que o *flourishing* atua como um mediador na relação entre a criatividade, representada pelo potencial criativo e pela atividade criativa praticada, e as intenções de *turnover*, o que valida totalmente a **quarta hipótese** e vai ao encontro do defendido por Ho e Chan (2022). Todavia, é importante ressaltar que, no caso do potencial criativo, a mediação é total; enquanto que na atividade criativa praticada em contexto laboral, a mediação é parcial. Segundo Dourado e Davel (2022) quando os colaboradores se sentem entusiasmados com as tarefas que desempenham, manifestam maior compromisso com a organização, o que naturalmente diminui a sua vontade de a deixar. Ao incentivar um sentido de propósito, o *flourishing* e a criatividade possibilitam que os trabalhadores apliquem as suas ideias e se sintam mais satisfeitos e mais felizes no seu local de trabalho (Gallup, 2022). Carvalho et al. (2023) adicionam que quando as organizações promovem um ambiente que estimula o florescimento, ocorre uma redução significativa nas intenções de rotatividade por parte dos colaboradores.

Ao promover o aumento do compromisso e da satisfação laboral, o *flourishing* direciona os colaboradores na procura de um propósito maior, o que ajuda a mediar os efeitos da criatividade nas intenções de rotatividade (Ceribeli & Silva, 2020). Desta forma, observa-se

que o *flourishing* pode desempenhar um papel mediador na relação entre criatividade e a vontade de deixar a organização, pois a criatividade pode promover a satisfação no trabalho, e essa satisfação pode ser impulsionada pelo *flourishing* (Imran et al., 2020). Sob este prisma, Naim e Ozyilmaz (2022) asseveram que os efeitos positivos associados ao *flourishing* funcionam como um mecanismo de mediação na relação existente entre criatividade e intenções de *turnover*.

A Tabela 9 apresenta um resumo das hipóteses de investigação e sintetiza os resultados obtidos.

Tabela 9

Validação das hipóteses de investigação

Hipóteses	Relação entre as variáveis	Resultado
<u>Hipótese 1</u>	<u>Criatividade ↔ <i>Flourishing</i></u>	Validada
Hipótese 1a	Potencial criativo ↔ <i>Flourishing</i>	Validada
Hipótese 1b	Atividade criativa ↔ <i>Flourishing</i>	Validada
<u>Hipótese 2</u>	<u>Criatividade → Intenções de <i>turnover</i></u>	Validada
Hipótese 2a	Potencial criativo → Intenções de <i>turnover</i>	Validada
Hipótese 2b	Atividade criativa → Intenções de <i>turnover</i>	Validada
<u>Hipótese 3</u>	<u><i>Flourishing</i> → Intenções de <i>turnover</i></u>	Validada
<u>Hipótese 4</u>	<u>Criatividade → <i>Flourishing</i> → Intenções de <i>turnover</i></u>	Validada
Hipótese 4a	Potencial criativo → <i>Flourishing</i> → Intenções de <i>turnover</i>	Validada
Hipótese 4b	Atividade criativa → <i>Flourishing</i> → Intenções de <i>turnover</i>	Validada

Com base no exposto, pode-se concluir que a criatividade está positivamente relacionada ao *flourishing*. Além disso, verificou-se que o potencial criativo exerce uma influência positiva na vontade de deixar a organização, enquanto a atividade criativa praticada em contexto laboral exerce uma influência negativa nessas intenções. Constatou-se, ainda, que o *flourishing* tem uma influência negativa nas intenções de *turnover* e atua como um mediador na relação entre a criatividade e desejo de deixar a organização.

6.1. Contributos teóricos e práticos

Ao demonstrar a existência de uma relação positiva entre o *flourishing* e a criatividade, este estudo reforça a importância de as organizações promoverem ambientes de trabalho que

estimulem o potencial criativo e a atividade criativa, uma vez que são essenciais para aumentar os níveis de bem-estar e satisfação no trabalho e, conseqüentemente, reter os melhores talentos. Ao estimular um ambiente de trabalho criativo, as organizações incentivam o desenvolvimento de ideias e a criação de soluções inovadoras que contribuem para aumentar a vantagem competitiva no mercado de trabalho. Os resultados alcançados são importantes para lembrar que o reconhecimento das contribuições criativas dos colaboradores é fundamental para o sucesso organizacional. Portanto, as organizações devem apoiar o florescimento dos seus colaboradores, fornecendo-lhes oportunidades de aprendizagem contínua e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A presente investigação contribuiu ainda para alertar os responsáveis das organizações para a adoção de práticas alicerçadas na teoria da troca social. Segundo esta teoria, a criatividade pode desempenhar um papel importante na relação entre os colaboradores e a organização, pois quando os colaboradores percebem que sua criatividade é valorizada e recompensada, desenvolvem um sentido de reciprocidade e lealdade que reduz significativamente as intenções de *turnover*. Por outro lado, esta dissertação demonstrou que estando a criatividade associada à inovação, é imprescindível para promover a mudança e que esta mudança deve ser encarada como uma alavanca de sobrevivência que é crucial para o desenvolvimento organizacional. Uma gestão eficaz da mudança é essencial para minimizar o impacto negativo nas intenções de *turnover*.

Por último, considera-se que a mais-valia deste trabalho se prende com o facto de ser um alerta para a pertinência de se promover a criatividade e reconhecer as suas contribuições para aumentar os níveis de *flourishing* e ajudar a mitigar as intenções de *turnover*.

6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Como anteriormente referido, este estudo permitiu aprofundar a relação entre a criatividade, o *flourishing* e as intenções de *turnover*, uma temática bastante pertinente e pouco trabalhada em contexto nacional. Apesar disto, é importante reconhecer a existência de algumas limitações que podem ter influenciado os resultados obtidos, mas que ao serem consideradas em investigações futuras, contribuirão para aprimorar a compreensão deste tema.

Em primeiro lugar, é importante salientar que a maioria dos participantes reside na Área Metropolitana de Lisboa, o que impede a generalização dos resultados para a população portuguesa, pelo que uma amostra com participantes provenientes de todo o território nacional seria algo a ter em consideração em estudos futuros.

Outra das limitações prende-se com o facto do presente estudo ter uma natureza transversal, o que pode não permitir estabelecer relações de causa e efeito. A recolha dos dados foi realizada apenas num momento, pelo que é importante considerar a possibilidade de que as respostas dadas possam ser dinâmicas e sujeitas a mudanças ao longo do tempo e essas alterações não foram sujeitas a avaliação. Assim, recomenda-se que em investigações futuras se tenha isso em consideração e se recorra a uma abordagem longitudinal, com dados recolhidos em diferentes momentos para se conseguir analisar a evolução das variáveis ao longo do tempo.

Salienta-se, também, que os dados foram recolhidos unicamente através de instrumentos de autorrelato e com algum grau de subjetividade associado, o que pode levar a vieses de percepção e falta de objetividade. Deste modo, sugere-se que em estudos futuros sejam utilizadas outras fontes de dados (*e.g.*, realização de entrevistas com os supervisores) por forma a fornecer uma visão mais precisa e abrangente dos fenómenos estudados.

Seria, ainda, importante explorar os mecanismos psicológicos e organizacionais pelos quais a criatividade e o *flourishing* influenciam as intenções de *turnover*, nomeadamente a análise de fatores como o *engagement*, a satisfação no trabalho, o sentido de propósito e a identificação com a organização. Por último, sugere-se a realização de estudos comparativos que abordem diferentes setores de atividade, para perceber se a influência da criatividade nas intenções de *turnover* e o papel mediador do *flourishing* variam em contextos distintos.

Seria, igualmente, interessante analisar a relação entre a criatividade, o *flourishing* e as intenções de *turnover* com outros fatores mediadores ou moderadores, nomeadamente com o estilo de liderança existente, os níveis de resistência à mudança, as recompensas existentes ou os níveis de autonomia que um colaborador tenha no exercício das suas funções.

Ao abordar essas limitações e seguir essas sugestões, considera-se que futuras pesquisas possam fornecer uma compreensão mais abrangente e aprofundada sobre a influência da criatividade nas intenções de *turnover*, considerando o papel mediador do *flourishing*.

CONCLUSÃO

A presente investigação oferece contribuições significativas no que diz respeito à compreensão da influência da criatividade nas intenções de *turnover* e da forma como o *flourishing* age enquanto mediador nesta relação. A partir da análise realizada é possível chegar a algumas conclusões significativas.

Primeiramente, constatou-se que a criatividade representada pelo potencial criativo e pela atividade criativa praticada em contexto laboral, tem uma relação positiva com o *flourishing*. Verificou-se, ainda, que a atividade criativa praticada em contexto de trabalho tem uma influência negativa nas intenções de *turnover* e o potencial criativo afeta positivamente essa intenção. Também foi possível verificar que o *flourishing* tem um impacto negativo nas intenções de *turnover* e atua como um mediador na relação existente entre a criatividade e a vontade de deixar a organização. O *flourishing* entendido como um estado de bem-estar e desenvolvimento pessoal no trabalho, transmite e amplifica os efeitos da criatividade sobre as intenções de *turnover*. Este impacto contribui para compreender melhor a relação existente entre o bem-estar dos colaboradores e sua permanência na organização.

Os resultados obtidos evidenciam a importância de as organizações criarem culturas organizacionais que valorizem a criatividade e ofereçam oportunidades para a expressão criativa dos colaboradores. Isso pode ser alcançado com a implementação de práticas de gestão que incluam a inovação, a criação de ambientes de trabalho propícios ao aparecimento da criatividade e o encorajamento do pensamento criativo dos colaboradores. A existência de ambientes criativos, propícios ao florescimento pessoal e profissional, diminui os níveis de rotatividade, derivados da menor propensão aos colaboradores virem a ter intenções de *turnover*. Assim, de forma a manter estas intenções baixas, as organizações devem procurar adotar práticas de gestão que estimulem uma cultura de criatividade. Além disso, devem pôr em prática estratégias que fomentem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e incentivem o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. É, ainda, importante atribuir projetos desafiantes aos colaboradores e criar de oportunidades para que estes possam expressar a sua criatividade.

Ao investirem no bem-estar dos seus trabalhadores, as organizações demonstram que existe uma preocupação com o seu desenvolvimento e felicidade, o que resulta em maiores níveis de motivação, fomentam um sentimento de pertença e aumentam os níveis de

comprometimento e de produtividade. Esta aposta irá aumentar os níveis de *flourishing* dos colaboradores, visto que estes se irão sentir mais apoiados e valorizados, uma vez que veem que na sua organização as suas necessidades são atendidas e percebem que estão num ambiente propício ao seu crescimento pessoal e profissional. De forma a usar o *flourishing* como uma ferramenta para reter talentos, é necessária a compreensão de como o *flourishing* tem um efeito negativo nas intenções de *turnover*. A análise desta relação sugere que o investimento no bem-estar e florescimento dos colaboradores pode ser uma estratégia eficaz para reduzir os níveis de *turnover* existentes. Quando os colaboradores se sentem incentivados a explorar a sua criatividade, tendem a aumentar o seu contributo para alcançar o sucesso da organização, tornam-se mais comprometidos com o seu trabalho e têm menos propensão para procurar novas oportunidades de trabalho. A adoção deste tipo de medidas impulsiona o sucesso organizacional a médio e longo prazo, uma vez que contribui para a construção de uma cultura organizacional saudável, resiliente e orientada para a inovação.

A implementação destas ações, sugere que as organizações reconhecem que os RH são o seu bem mais valioso e, desta forma, consideram prioritário criar ambientes de trabalho que permitam aos colaboradores maximizar o seu potencial. Essas descobertas têm implicações relevantes para a GRH, porque quando as organizações incentivam e promovem um ambiente de trabalho que valoriza a criatividade, contribuem para diminuir as intenções de *turnover* e para aumentar a retenção dos melhores talentos, o que fortalece a continuidade e o sucesso da organização. No entanto, é importante ressaltar que essa relação complexa entre a criatividade, o *flourishing* e as intenções de *turnover* requer uma abordagem holística e contínua. Portanto, as organizações devem implementar estratégias de gestão que promovam e valorizem esses três constructos em simultâneo.

Considerando o exposto, e não obstante as limitações mencionadas, considera-se que esta investigação contribui para aprofundar o conhecimento sobre a influência da criatividade nas intenções de *turnover*, considerando o *flourishing* como mecanismo de mediação. Espera-se assim que os resultados obtidos inspirem os responsáveis pelos RH a implementar práticas de gestão que valorizem a criatividade dos colaboradores, melhorem os seus níveis de bem-estar e contribuam para a existência de ambientes de trabalho mais produtivos e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- Abid, G., Ijaz, S., Butt, T., Farooqi, S., & Rehmat, M. (2018). Impact of perceived internal respect on flourishing: A sequential mediation of organizational identification and energy. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1507276>
- Acar, O., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121. <https://doi.org/10.1177/01492063188058>
- Acar, S., Tadik, H., Myers, D., Van der Sman, C., & Uysal, R. (2021). Creativity and well-being: A meta-analysis. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 738-751. <https://doi.org/10.1002/jocb.485>
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501-6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Alias, N., Abu, N., Koe, W., Marmaya, N., & Romaiha, R. (2020). Does psychological capital matter for the public sector employees? A survey of the impact of psychological capital on individual job performance in Malaysia. *International Journal Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(8), 772-787. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i8/7625>
- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Amabile, T. (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. (2019). Creativity and the Work Context. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 25-47. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015214>

- Amabile, T., Burnside, R., & Gryskiewicz, S. (1999). *User's manual for KEYS: Assessing the Climate for Creativity*. Center for Creative Leadership.
- Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: the importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review*, 52(3), 521-538. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0172>
- Ameliya, R., & Febriansyah, H. (2017). The significant factors of employee turnover case study: ABC Hotel. *Journal of Business and Management*, 6(2), 239-249.
- Bakracheva, M. (2020) The Meanings Ascribed to Happiness, Life Satisfaction and Flourishing. *Psychology*, 11, 87-104. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.111007>.
- Bawa, A. (2020). Role-Play. In R. Kimmons, & S. Caskurlu (Eds.), *The Students' Guide to Learning Design and Research*. Edtechbooks.
- Beghetto, R., & Corazza, G. (2019). *Dynamic Perspectives on Creativity: New Directions for Theory, Research, and Practice in Education*. Springer.
- Bolsonello, J., Silva, M., Lara, A., & Macuch, R. (2023). Uso de brainstorming como ferramenta para aprendizagem. *Conhecimento & Diversidade*, 15(36), 173-190. <http://dx.doi.org/10.18316/rcd.v15i36.10529>
- Carvalho, T., Aquino, S., & Natividade, J. (2023). Flourishing in the Brazilian context: Evidence of the validity of the PERMA-profiler scale: PERMA-profiler Brazil. *Current Psychology*, 42(3), 1828-1840. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-021-01587-w>
- Castillo-Vergara, M., & Lema, D. (2022). Creativity in SMEs: A overview and agenda for future research. *Brazilian Business Review*, 19, 431-453. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.4.5.en>
- Ceribeli, H., & Silva, L. (2020). Desenvolvimento Profissional, Exaustão Emocional e Intenção de Permanência nas Organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 317-343. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44753>
- Chaubey, A., & Sahoo, C. (2022). The drivers of employee creativity and organizational innovation: a dynamic capability view. *Benchmarking: An International Journal*, 29(8), 417-2449. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2021-0316>
- Coelho, F. (2022). *O papel mediador do job embeddedness na relação entre as características da função e as intenções de turnover* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.26/41409>

- Coetzee, M., & van Dyk, J. (2018). Capitalising on employee's psychological wellbeing attributes in managing their retention: The adverse influence of workplace bullying and turnover intention. In M. Coetzee, I. Potgieter, & N. Ferreira (Eds.), *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice* (pp. 157-177). Springer International Publishing.
- Conner, T., DeYoung, C., & Silvia, P. (2018). Everyday creative activity as a path to flourishing. *Journal of Positive Psychology, 13*(2), 181-189. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257049>
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management, 87*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2021). Taking the pandemic by its horns: using work-related task conflict to transform perceived pandemic threats into creativity. *The Journal of Applied Behavioral Science, 57*(1), 104-124. <https://doi.org/10.1177/0021886320979649>
- Demircioglu, M., & Berman, E. (2018). Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service. *The American Review of Public Administration, 49*(5), 614-628. <https://doi.org/10.1177/0275074018808914>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research, 97*(2), 143-156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- DiLiello, T., & Houghton, J. (2008). Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management, 17*(1), 37-46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00464.x>
- Dourado, P., & Davel, E. (2022). Criatividade Como Prática: Perspectivas e Desafios Para a Pesquisa em Administração. *Revista de Administração de Empresas, 62*(3), 1-20. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220310>
- Elliot, A., Dweck, C., & Yeager, D. (2017). *Handbook of Competence and Motivation* (2nd ed.). The Guilford Press.

- Esteves, S. (2022). Turnover é problema? *Exame*. <https://exame.com/colunistas/sofia-esteves/turnover-e-problema/>
- Fave, A. (2020). Eudaimonic and hedonic happiness. In A. Michalos (Eds.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 1-7). Springer.
- Ferreira, C., Pedrosa, I., & Calheiros, A. (2021). Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 42(2), 222-237.
- Ferreira, M. (2022). *O efeito mediador do ajustamento pessoa-organização na relação entre as práticas de GRH socialmente responsáveis e a intenção de turnover de diferentes gerações* [Dissertação de Mestrado]. ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/28281>
- Flynn, P., & Michaelis, T. (2020). Creativity implementation, job characteristics, and turnover. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (publicado online). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.19755abstract>
- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics: The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks.
- Fulmore, J., Fulmore, A., Mull, M., & Cooper, J. (2022). Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 127-153. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21471>
- Fundação para Ciência e a Tecnologia. (2023). *Domínios Científicos e Áreas Científicas*. Retrieved from <https://www.fct.pt/apoios/projectos/concursos/>
- Furr, R. (2021). *Psychometrics: an introduction*. Sage.
- Gallup (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Garcia-Marques, T., & Bártolo-Ribeiro, R. (2020). O formato das questões de resposta fechada: Implicações para a natureza, validade e fiabilidade das medidas. *Análise Psicológica*, 38(2), 271-288. <https://doi.org/10.14417/ap.1659>
- Gip, H., Khoa, D., Guchait, P., Garcia, F., & Pasamehmetoglu, A. (2022). Employee mindfulness and creativity: when emotions and national culture matter. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 383-411. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2037570>
- Gomes, T. (2022). *RH estratégico: aquisição e retenção de talentos*. Mundo RH.

- Guilford, J. (1960). *The structure of the intellect model: its use and implications*. McGraw Hill.
- Guillén, M. (2018). Creating better human motivation theories for personal flourishing in organizations. In J. Mercado (Eds), *Personal flourishing in organizations* (pp. 49-65). https://doi.org/10.1007/978-3-319-57702-9_4
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Haldorai, K., Kim, W., Pillai, S., Park, T., & Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.003>
- Hennessey, B., & Amabile, T. (2021). The social psychology of creativity: A contemporary perspective. In A. Elliot, C. Dweck, & D. Yeager (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation: Theory and application* (2^a ed., pp. 451-471). Guilford Press.
- Hinton, B. (1970). Personality Variables and Creative Potential. *Journal of Creative Behavior*, 4(3), 210-217.
- Hirst, G., Knippenberg, D., & Zhou, J. (2019). A cross-level perspective on creativity at work: Person-in-situation interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 259-277.
- Ho, H., & Chan, Y. (2022). Flourishing in the workplace: A one-year prospective study on the effects of perceived organizational support and psychological capital. *International journal of environmental research and public health*, 19(2), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020922>
- Huta, V. (2020). How distinct are eudaimonia and hedonia? It depends on how they are measured. *Journal of Well-Being Assessment*, 4(3), 511-537. <https://doi.org/10.1007/s41543-021-00046-4>
- Iark, A., Rezende, E., Silva, F., Andrade, G., Martins, K., & Andreola, M. (2022). O Impacto da rotatividade de pessoal na indústria. *Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria*, 3(1), 254-273.
- Imran, M., Elahi, N., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>

- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Jenkins, M. (1993). Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 83-91. <https://doi.org/10.1002/job.4030140108>
- Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2013). Validation of the flourishing scale and scale of positive and negative experience in Portugal. *Social indicators research*, 110(2), 469-478. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9938-y>
- Kaufman, J., & Beghetto, R. (2009). Beyond big and little: The four C model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1-12. <https://doi.org/10.1037/a001368>
- Kaufman, J., & Glaveanu, V. (2019). *The Cambridge Handbook of Creativity Across Domains*. Cambridge University Press.
- Kyriakides, T. (2018). Tactics of association. *Social Anthropology*, 26(4), 471-486. <https://doi.org/10.1111/1469-8676.12579>
- Lewis, N., Turiano, N., Payne, B., & Hill, P. (2017). Purpose in life and cognitive functioning in adulthood. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, 24(6), 662-671. <https://doi.org/10.1080/13825585.2016.1251549>
- Lim, A., Loo, J., & Lee, P. (2017). The impact of leadership on turnover Intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41. [https://doi.org/10.47263/JASEM.1\(1\)04](https://doi.org/10.47263/JASEM.1(1)04)
- Lin, C., & Huang, C. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 4(2), 73-79. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.4.2.73>
- Lua, E., Liu, D., & Shalley, C. (2023). Multilevel outcomes of creativity in organizations: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior* (publicado online). <https://doi.org/10.1002/job.2690>

- Luz, C., Paula, S., & Oliveira, L. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Meurer, S. (2022). *Reducing employee turnover through organizational identity*. University of Southern California.
- Mumford, M., & Licuanan, B. (2019). Creativity in the workplace: A contextual perspective. In S. Parker, U. Bindl, Langan-Fox, & J. (Eds.), *The Routledge Companion to Creativity at Work* (pp. 13-25). Routledge.
- Murthy, V. (2022). Confronting health worker burnout and well-being. *New England Journal of Medicine*, 387(7), 577-579. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2207252>
- Mweshi, G., & Sakyi, K. (2020). Application of Sampling Methods for The Research Design. *Archives of Business Review*, 8(11), 180-193. <https://doi.org/10.14738/abr.811.9042>
- Naim, M., & Ozyilmaz, A. (2022). Flourishing-at-work and Turnover Intentions: Does Trust in Management Moderate the Relationship? *Personnel Review* (publicado online). <https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0715>
- Nasreen, S., Roy, A., & Guha, R. (2022). Exploring ‘Little-c’ Creativity Through Eye-parameters. In *44th Annual International Conference of Engineering in Medicine & Biology Society* (pp. 1078-1081). IEEE.
- Neves-Pereira, M., & Fleith, D. (2019). *Teorias da Criatividade*. Alínea.
- Nijstad, B., De Dreu, C., Rietzschel, E., & Baas, M. (2019). Creativity at work: Overview and future directions. In C. Bilton (Ed.), *Handbook of creativity at work* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing.
- Oliveira, A., Júnior, S., Poli, B., & Oliveira-Silva, L. (2018). Analysis of organizational factors that determine turnover intention. *Trends in Psychology*, 26(2), 1031-1042. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18En>
- Orsiolli, T., & Souza, C. (2022). Criatividade e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. *Orbis Latina*, 12(3), 4-18.
- Paulus, P., & Nijstad, B. (2019). *The Oxford handbook of group creativity and innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190648077.001.0001>
- Paulus, P., & Nijstad, B. (2021). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press.

- Philippi, C. (2021). Valid for what? On the very idea of unconditional validity. *Philosophy of the Social Sciences*, 51(2), 151-175. <https://doi.org/10.1177/004839312097116>
- Plucker, J. (2022). *Creativity and innovation: theory, research, and practice* (2^a ed.). Routledge.
- Preacher, K. (2023). *Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests*. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.html>
- Pyle, L. (2022). *If your team has a high turnover rate, it's time to re-evaluate*. Entrepreneur.
- Rasheed, M., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100344>
- Redelinguys, K., & Rothmann, S. (2020). Exploring the prevalence of workplace flourishing amongst teachers over time. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46 (publicado online). <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1764>
- Redelinguys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2018). Flourishing-at-Work: The Role of Positive Organizational Practices. *Psychological Reports*, 122(2), 609-631. <https://doi.org/10.1177/0033294118757935>
- Revilla, E. (2019). O dilema da criatividade. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 149-153. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190207>
- Rocha, A., Anjo, J., & Vieira, J. (2021). Um passo atrás: organizando a criatividade. *Seminários em Administração*, 24, 1-14.
- Roni, S., & Djajadikerta, H. (2021). *Data Analysis with SPSS for Survey-based Research*. Springer.
- Rothmann, S., Redelinguys, K., & Botha, E. (2019). Workplace flourishing: Measurement, antecedents and outcomes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1549>
- Runco, M. (2014). *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice* (2nd ed.). Elsevier.
- Runco, M. (2021). Creativity and human flourishing. In L. Tay, & J. Pawelski (Eds.), *The Oxford Handbook of the Positive Humanities* (pp. 253-374). Oxford University Press.
- Runco, M. (2023). *Creativity: Research, development, and practice* (3rd ed.). Academic Press.

- Ryan, R., Ryan, W., Di Domenico, S., & Deci, E. (2019). The nature and the conditions of human autonomy and flourishing: Self-determination theory and basic psychological needs. In *The Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 88-110). ScienceGate.
- Ryff, C., Boylan, J., & Kirsch, J. (2020). Disagreement about recommendations for measurement of well-being. *Preventive Medicine, 139*, 1-2. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2020.106049>.
- Sandhya, S., & Sulphay, M. (2021). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management, 70*(2), 325-349. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189>
- Sawyer, R. (2021). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation* (2^a ed.). Oxford University Press.
- Scanlan, J., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research, 19*(62), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist, 55*, 5-14. <https://doi.org/10.1037//003-066X.55.1.5>
- Shah, I., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach to reducing turnover intention. *Sage Open, 10*(2), 1-19. <https://doi.org/10.1177/2158244020934876>
- Shalley, C., & Zhou, J. (2020). Creativity and innovation in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 46*(7), 1252-1291. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Shir, N., & Ryff, C. (2022). Entrepreneurship, self-organization, and eudaimonic well-being: A dynamic approach. *Entrepreneurship theory and practice, 46*(6), 1658-1684. <https://doi.org/10.1177/10422587211013798>
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics, 9*(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>

- Sidelnikova, T., & Porfireva, I. (2023). Visualização e criatividade na formação profissional de especialistas orientados para a comunicação. *RPGE: Revista Política e Gestão Educacional*, 27, 1-17. <https://doi.org/10.22633/rpge.v27i00.17586>
- Silva, A., & Paz, H. (2023). Criatividade no âmbito das organizações: um problema de gestão. *Sociedade em Debate*, 5(1), 1-19.
- Siqueira, M., Gomide, S., Oliveira, A., & Polizzi, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 209-216). Artmed.
- Smith, K., Emerson, D., Boster, C., & Everly, G. (2020). Resilience as a coping strategy for reducing auditor turnover intentions. *Accounting Research Journal*, 33(3), 483-498. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2019-0177>
- Sosa, R., & Dijck, M. (2022). A Computational Interrogation of “Big-C” and “Little-c” Creativity. *Creativity Research Journal*, 34(3), 295-307.
- Sternberg, R., & Lubart, T. (1992). Buy low and sell high: An investment approach to creativity. *Current Directions in Psychological Science*, 1(1), 1-5. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10767737>
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Tierney, P., & Farmer, S. (2002). Creative Self-efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- Tiwari, G., Pandey, R., Parihar, P., & Rai, P. (2020). Understanding the mediating role of self-esteem between the relationship of self-forgiveness and human flourishing. *Authorea Preprints* (publicado online). <https://doi.org/10.22541/au.158981525.55950259>
- Torrance, E. (1965). *Rewarding creative behavior*. Prentice Hall.
- Torrance, E. (1972). Predictive validity of the Torrance Tests of Creative Thinking. *Journal of Creative Behavior*, 6(4), 236-252. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1972.tb00936.x>

- VanderWeele, T. (2017). On the promotion of human flourishing. *PNAS*, *114*(31), 8148-8156.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1702996114>
- VanderWeele, T. (2020). Activities for flourishing: An evidence-based guide. *Journal of Positive School Psychology*, *4*(1), 79-91.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Brace and Company.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *45*, 10-22.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *48*(1), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8609>
- Zhou, J., & Hoever, I. (2020). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 333-359.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>