

Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Guilhermina Maria Trindade Assis Curião

**Atitudes Criativas, Práticas Inovadoras nas
Unidades Locais de Saúde:
Estudo de Caso na Unidade Local de Saúde do
Norte Alentejano**

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Doutora Maria Cristina Almeida Gama Guerra
Instituto Politécnico de Portalegre

Doutor Jorge Manuel Marques Simões
Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação
apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos de Saúde

Dedico este trabalho:

Aos meus pais e ao meu filho que têm sido o pilar da minha vida.

DECLARAÇÃO

Nome: Guilhermina Maria Trindade Assis Curião

Endereço Eletrónico: guitoassis@hotmail.com

Título da Dissertação de Mestrado:

Atitudes Criativas, Práticas Inovadoras nas Unidades de Saúde:

Estudo de caso na Unidade de Saúde do Norte Alentejano

Orientador:

Doutora Cristina Guerra

Coorientador:

Doutor Jorge Simões

Ano de Conclusão: 2013

Designação do Mestrado:

Gestão de Recursos de Saúde

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Instituto Politécnico de Tomar, 2013/12/04

Assinatura: _____

RESUMO

O presente trabalho de investigação teve como objetivo dar resposta a uma questão central: qual a associação existente entre atitudes criativas e práticas inovadoras?

Para o efeito, foram adaptadas duas provas de avaliação: (i) Escala de Práticas Criativas e (ii) Inventário de Práticas Empresariais Inovadoras.

Os instrumentos foram submetidos a estudos qualitativos e quantitativos. Os estudos qualitativos foram feitos junto de um painel de juízes e de uma amostra reduzida de colaboradores da Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, Entidade Pública Empresarial (ULSNA, E.P.E.). Os estudos quantitativos foram feitos junto de amostras de conveniência.

O estudo final foi feito com base numa amostra de 180 sujeitos colaboradores da Unidade Local Saúde do Norte Alentejano, Entidade Pública Empresarial. Os resultados apontam para instrumentos robustos e eficazes, permitindo-nos concluir que, efetivamente, medem os constructos para os quais foram desenvolvidos.

Os coeficientes de correlação entre os totais das provas foram positivos e significativos. A análise de regressão linear múltipla através do procedimento *stepwise* permitiu-nos concluir que as atitudes criativas são preditoras da capacidade do indivíduo para ter práticas empresariais inovadoras.

Palavras-Chave: Criatividade, Inovação, Atitudes criativas; Práticas inovadoras e Unidade Local Saúde

ABSTRACT

This investigation work aims at answering to this central question: what is the association between creative attitudes and innovative practices? For this purpose two assessment tests were adapted: (i) Creative Practices Scale and (ii) Innovative Business Practices Inventory.

The instruments used were submitted to qualitative and quantitative studies. The first done with a judges panel and a small sample of Local Health Unit of North Alentejano, Public Business Entity (ULSNA, E.P.E.) employees. The second done with random panels.

The final study was done with a sample of 180 subjects of Local Health Unit of North Alentejano, Public Business Entity employees. The results indicate that these are robust and efficient instruments which prove to be valid to measure the constructs for which they were developed.

The correlation coefficients between the global results on the tests were positive and significant. The multiple linear regression analysis through the stepwise procedure allows us to conclude that creative attitudes are predictive of the individual ability to have innovative business practices.

Keywords: Creativity, Innovation, Creative attitudes, Innovative practices and Local Health Unit

AGRADECIMENTOS

Esta é mais uma etapa na minha vida mas, acima de tudo, a realização de um sonho.

Esta etapa teve início em outubro de 2011 no Instituto Politécnico de Tomar para obtenção do grau académico de Mestre em Gestão de Recursos de Saúde. A parte escolar teve o seu *terminus* em dezembro de 2012, à qual se seguiu um ano de trabalho intenso em investigação e aplicação de conhecimentos adquiridos.

E como sozinha teria sido muito mais difícil, quero expressar o meu sincero agradecimento a todos aqueles sem os quais esta tarefa não teria sido exequível.

Em primeiro lugar, à Doutora Cristina Guerra, pelo seu papel fulcral como orientadora que, desde o início, me motivou e incentivou, esteve sempre disponível, transmitiu-me os seus conhecimentos e, com o rigor que a caracteriza, me levou a acreditar na conclusão da dissertação de mestrado no tempo estipulado. Destaco também, reconhecida, o papel de amiga, que foi sem dúvida o que permitiu encontrar-me nesta fase da minha vida académica.

Agradeço também ao Doutor Jorge Simões pela sua disponibilidade sempre que solicitado e a todos os professores que lecionaram no Mestrado de Gestão de Recursos de Saúde.

Aos amigos poderia agradecer no geral, mas quero enumerar alguns que sei que são da vida e para a vida e sem eles muitas vezes o desistir poderia ter sido uma opção: Lurdes, Fátima C., Laura, Fátima A., Branca, Luís, Célia, Andreia e Isabel – vocês foram uma mais-valia na conclusão da minha dissertação de mestrado, como são todos os dias na minha vida.

À Administração da Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, pela autorização concedida para a realização da parte prática deste trabalho, bem como a todos aqueles que colaboraram no preenchimento dos questionários que constituem parte integrante desta dissertação.

Por fim, um agradecimento especial aos meus pais Joaquim e Ana, ao meu filho Hugo e à minha nora Susana, que sempre me incentivaram e demonstraram um carinho e um amor

incondicionais, apesar das dificuldades – até a nível económico – que todos sentimos, resultantes desta minha aventura.

Quero ainda deixar aqui um agradecimento simbólico a ti, avó Inácia, que sei que onde quer que estejas estás a sentir um orgulho enorme na tua neta.

A todos que de alguma forma me demonstraram o seu carinho e me incentivaram a continuar esta árdua tarefa, o meu agradecimento sincero.

Nome: Guilhermina Maria Trindade Assis Curião

Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, dezembro de 2013

Índice

RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
AGRADECIMENTOS	XIII
Índice de Ilustrações	XIX
Índice de Tabelas	XX
Lista de Abreviaturas e Siglas	XXI
1. Introdução.....	1
1.1 Importância e Justificação do Tema.....	1
1.2. Objetivo da Investigação	1
1.3. Estrutura da Dissertação	1
2. Criatividade	3
2.1. Introdução.....	3
2.2. Abordagem Histórica da Criatividade	3
2.3. Modelos Teóricos da Criatividade	9
2.3.1. Perspetiva Psicanalítica	9
2.3.2. Perspetiva Humanista	9
2.3.3. Perspetiva Fatorial	10
2.3.4. Perspetiva Associacionista.....	11
2.3.5. Perspetiva Gestaltista.....	11
2.4. Modelos Integrativos e Sistémicos.....	12
2.4.1. O Modelo de Componentes de Amabile.....	12
2.4.2. A Teoria do Investimento de Sternberg e Lubart	15
2.4.3. O Modelo Integrador de Gardner	16
2.4.4. O Modelo de Sistemas de Csikszentmihalyi	17
2.5. O Modelo 4Ps da Criatividade	19

2.5.1.P de Pessoa Criativa	19
2.5.2.Processo; Produto Criativo e Meio Contextual	21
2.6.Fatores Influenciadores da Criatividade	22
2.7.Avaliar a Criatividade	23
2.8.A Criatividade nas Organizações	26
2.9.Da Criatividade para a Inovação	29
2.10.Da Atitude Criativa às Práticas de Inovação.....	30
3. Inovação	31
3.1.Evolução do Conceito	31
3.1.1.Criatividade e Inovação nas Organizações	33
3.1.2.Práticas Empresariais.....	35
4. Caracterização do Setor	37
4.1.Introdução	37
4.2.Evolução do Setor	37
4.2.1.Unidades Locais de Saúde.....	37
4.3.Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano	39
4.3.1.Natureza e Regime Jurídico.....	39
4.3.2.Objecto e Área de Influência.....	40
4.3.3.Missão/ Visão/Valores.....	41
4.3.4.Comissões Técnicas.....	41
4.3.5.Estrutura Funcional	42
4.4.Síntese	43
5. Metodologia	45
5.1.Introdução	45
5.2.Metodologia	45
5.3.Objetivos, Questão Inicial e Formulação de Hipóteses	47

5.4.	População e Amostra.....	47
5.5.	Provas Utilizadas no Estudo.....	49
5.5.1.	Inventário de Práticas Empresariais Inovadoras.....	49
5.5.2.	A Escala de Atitudes Face À Criatividade	50
6.	Análise Dos Dados	53
6.1.	Introdução.....	53
6.2.	Estudo Exploratório.....	53
6.2.1.	Objetivos.....	53
6.3.	Método.....	53
6.3.1.	Participantes.....	53
6.3.2.	Procedimento	53
6.3.3.	Metodologia.....	54
6.3.4.	Resultados.....	54
6.4.	Estudo Piloto	55
6.4.1.	Objetivos.....	55
6.4.2.	Amostra.....	55
6.4.3.	Procedimento	57
6.4.4.	Metodologia.....	57
6.4.5.	Resultados.....	61
6.5.	Estudo Final.....	69
6.5.1.	Objetivo	69
6.5.2.	Amostra.....	69
6.5.3.	Procedimento	71
6.5.4.	Metodologia.....	71
6.5.5.	Resultados.....	72
6.5.6.	Análise da Validade Externa das Provas	80

6.5.7. Estudos Preditivos	81
7. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	85
7.1. Principais Conclusões	85
7.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações.....	87
Referências Bibliográficas	89
Anexos.....	95

Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Componentes Essenciais à Criatividade.....	15
Ilustração 2- Modelo de Sistemas de Csikzentmihalyi.....	18
Ilustração 3- Organograma da ULSNA, E.P.E.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características da Criatividade.....	7
Tabela 2 - Fórmula da Criatividade.....	8
Tabela 3 - Níveis da Criatividade.....	13
Tabela 4 - Caracterização das fases da Criatividade para Gardner	16
Tabela 5 - Abordagens na Resolução de Problemas (Pessoa).....	20
Tabela 6 - Modelo das Etapas Criativas.....	21
Tabela 7 - Fatores Influenciadores da Criatividade	22
Tabela 8 - Características das Organizações que Fomentam a Criatividade.....	27
Tabela 9 - Diferenças entre Empresa Criativa e Empresa Não Criativa	27
Tabela 10 - Passos Necessários para o Equilíbrio Organizacional	28
Tabela 11 - Diferenças entre Conceitos de Criatividade e Inovação	29
Tabela 12 - Forma como as Organizações podem Responder às Necessidades da Pirâmide de Maslow	34
Tabela 13 - Distribuição por Classes Profissionais e Género da ULSNA, E.P.E..	48
Tabela 14 - Distribuição pelos Serviços da ULSNA, E.P.E. (N=30).....	55
Tabela 15 - Distribuição por Categoria Profissional na ULSNA, E.P.E. (N=30).....	56
Tabela 16 - Análise Descritiva dos Itens de Práticas Empresariais Inovadoras (N=30).....	61
Tabela 17- Análise da Média; Variância; Correlação (Ritc) e Alfa se, PEI (N=30).....	62
Tabela 18 - Matriz Fatorial Rodada (ULS - Promin) PEI (N=30)	64
Tabela 19 - Índices de Ajustamento do Modelo Unidimensional para Estudo Piloto de PEI (N=30)	64

Tabela 20 - Análise Descritiva dos Itens de Atitudes Face à Criatividade (N=30).....	65
Tabela 21 - Análise da Média; Variância; Correlação (Ritc) e <i>Alpha se</i> EAC (N=30).....	66
Tabela 22 - Matriz Fatorial Rodada (ULS - <i>Promin</i>) EAC (N=30)	68
Tabela 23 - Índice de Ajustamento do Modelo Unidimensional para o Estudo Piloto EAC (N=30)	68
Tabela 24 - Distribuição da Amostra por Género na ULSNA, E.P.E. (N=180)	69
Tabela 25 - Distribuição por Idades da Amostra da ULSNA, E.P.E. (N=180).....	70
Tabela 26 - Distribuição por Categoria Profissional da Amostra da ULSNA, E.P.E. (N=180)	70
Tabela 27 - Distribuição por Concelho da Amostra da ULSNA, E.P.E. (N=180).....	71
Tabela 28 - Análise Descritiva dos Itens De PEI (N=180)	72
Tabela 29 - Análise da Média; Variância; Correlação (Ritc) e <i>Alpha se</i> da PEI (N=180)..	73
Tabela 30 - Matriz Fatorial Rodada (ULS - <i>Promin</i>) PEI (N=180)	74
Tabela 31 - Índice de Ajustamento do Modelo Unidimensional para Estudo Final PEI (N=180)	75
Tabela 32 - Análise Descritiva dos Itens da EAC (180).....	76
Tabela 33 - Análise da Média; Variância; Correlação (Ritc) e 9 da EAC (N=180).....	77
Tabela 34 - Matriz Factorial Rodada (ULS - <i>Promin</i>) EAC (N=180)	79
Tabela 35 - Índice de Ajustamento do Modelo Unidimensional para o Estudo Final EAC (N=180)	79
Tabela 36 - Correlações entre Totais das Provas EAC e PEI.....	80
Tabela 37 - Análise da Regressão.....	82

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACES – Agrupamentos de Centros de Saúde

AF – Análise Fatorial

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AP – Análise Paralela

CFI – *Comparative Fit Index*

EAC – Escala de Atitudes Face à Criatividade

EPE – Entidade Pública Empresarial

ERS – Entidade Reguladora da Saúde

GFI – *Goodness of Fit Index*

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PEI – Práticas Empresariais Inovadoras

RMSR – Raiz Média Quadrática Residual

SNS – Serviço Nacional de Saúde

ULS – Unidade Local de Saúde

ULSNA – Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano

USF – Unidade de Saúde Familiar

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

1. Introdução

1.1 Importância e Justificação do Tema

A criatividade e a inovação são características essenciais em qualquer organização que se pretenda destacar numa sociedade onde a globalização tem um papel fundamental. As dificuldades económicas sentidas, não apenas a nível nacional, tornam essencial que as organizações sejam capazes de se sustentar, donde concluímos a importância das atitudes criativas e de uma prática empresarial inovadora.

No campo da saúde, a criatividade e a inovação podem ser dois fatores diferenciadores e até mesmo fomentadores de sustentabilidade. Uma Unidade Local de Saúde tem que se apetrechar com recursos humanos, tecnológicos e materiais que marquem a diferença. Estas duas características diferenciadoras serão cada vez mais necessárias para que uma organização esteja capacitada para responder às necessidades da população.

1.2 Objetivo da Investigação

O objetivo geral desta investigação consiste no estudo da relação entre atitudes criativas e práticas inovadoras em Unidades Locais de Saúde. Destacamos como objetivos específicos:

- Delimitação dos conceitos de atitudes criativas e de práticas inovadoras;
- Adaptação de instrumentos de avaliação de atitudes criativas e de práticas inovadoras.
- Identificação de potenciais efeitos preditores das atitudes criativas nas práticas inovadoras.

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em sete capítulos.

O primeiro capítulo – Introdução – contextualiza a importância da investigação, identificando os objetivos que a nortearam e dá conta da estrutura da mesma.

O segundo e terceiro capítulos explanam, de forma sintética, as principais ideias sobre as temáticas transversais a toda a investigação, a saber: (i) criatividade e (ii) inovação.

O estudo empírico começa no capítulo quatro, no qual fazemos a caracterização das Unidades Locais de Saúde (ULS).

No capítulo cinco é descrita a metodologia utilizada nesta investigação, as hipóteses de estudo, bem como a descrição da amostra e das provas utilizadas.

O capítulo seis dá conta da análise dos dados e dos resultados obtidos.

Por fim, no capítulo sete são apresentadas as principais conclusões obtidas nesta investigação, as limitações detetadas e são apresentadas algumas sugestões para estudos futuros.

2. Criatividade

2.1 Introdução

No âmbito deste estudo, a escolha do tema recaiu sobre a criatividade e a inovação, porque são temas que consideramos pertinentes e sempre atuais, pois cada vez mais são fatores que podem ter influência, quer na sustentabilidade, quer na diferenciação de qualidade numa organização.

A criatividade é uma característica relacionada com a espécie humana e, cada vez mais, essencial a todos aqueles que pretendem destacar-se no meio onde estão inseridos. O conceito de *criatividade* encontra-se, muitas vezes, associado a outros dois constructos, a saber (i) originalidade e (ii) imaginação. Pode afirmar-se que a criatividade ajuda a encontrar soluções novas e inovadoras, rompendo com visões mais tradicionais.

2.2 Abordagem Histórica da Criatividade

A palavra *criatividade* tem a sua origem na palavra *criar*, que deriva do latim *creare*. Segundo o dicionário de língua portuguesa Porto Editora (2012), *criatividade* é (i) a faculdade de encontrar soluções diferentes e originais face a novas situações e (ii) no âmbito da psicologia, é a capacidade de produção do artista, do descobridor e do inventor que se manifesta pela originalidade inventiva.

Este conceito, hoje de grande pertinência e estudo, ficou durante muito tempo à margem das investigações científicas. As razões que levaram a preterir o estudo da criatividade prendem-se, por um lado, com a sua complexidade, por outro, com o facto de ainda no século XVIII existirem correntes filosóficas que a relacionavam com a genialidade e, mesmo, com a loucura (Kneller, 1980).

Lubart & Sternberg (2004) listaram os entraves ao estudo da criatividade:

- Numa fase inicial, o seu estudo era efetuado numa tradição mística/espiritualista;

- As aproximações de cariz comercial ao tema levaram a uma ideia generalizada de que os estudos sobre criatividade tinham fraca sustentação teórica;
- Era considerada como um campo mais virado para a Psicologia e não fazia parte da corrente principal de investigação;
- A ambiguidade presente na sua definição;
- A visão que a ligava como algo extraordinário, relacionando-a apenas com os génios e iluminados;
- A crença de que era um tema pouco abrangente, levando a que existisse uma visão parcial deste campo de estudo.

Hoje pode afirmar-se que a criatividade encontrou o seu lugar na investigação. A criatividade é hoje estudada por investigadores das mais diferentes áreas, o que resulta numa panóplia de definições. A variedade do conceito fica também a dever-se à sua complexidade.

Foi nos Estados Unidos da América, nos anos 30, que Alex Osborne deu início ao estudo e investigação da criatividade, ao fazer uma descrição de *brainstorming*.

Nos seus primórdios foram identificados dois tipos de pensamento flexível, essenciais na pessoa criativa: (i) pensamento divergente (Guidlford, 1959) e (ii) fluência associativa (Mednick, 1962). O primeiro caracteriza-se pela capacidade de o indivíduo dar o maior e mais diversificado número de ideias; o segundo, pela capacidade de o indivíduo fazer o maior número possível de associações.

No início do estudo da criatividade, considerava-se que o julgamento evitava o surgimento de novas ideias. Este conceito teve os seus seguidores e, durante muito tempo, considerou-se que o julgamento não deveria existir na resolução de problemas criativos, pois só desta forma seria possível encontrar boas soluções, soluções criativas.

Posteriormente considerou-se que o julgamento e a avaliação podiam ser usados livremente com o intuito de encontrar a melhor ideia, o que foi designado como pensamento convergente (O' Dell, 201).

No final dos anos 80, considerou-se que o QI¹ era um fator importante no comportamento criativo, ainda que não exclusivo. A autoconfiança, a intuição, o combate à incerteza, o entusiasmo ou a energia e a imaginação, foram outros fatores considerados importantes no comportamento criativo (O' Dell, 2001).

A confusão entre *criatividade* e *imaginação* mantém-se. Barron (1988) faz a distinção entre os dois conceitos. A *imaginação* designa-a como uma função interna e universal, enquanto a *criatividade* implica comportamentos condicionados por diversos fatores. Aquele autor procede também à distinção entre *imaginação criadora* e *imaginação reprodutora*, reforçando a ideia de que nem toda a imaginação é criativa (Morais, 2001). Para Cabezas (1993), a criatividade implica que exista imaginação, já o inverso não se verifica. (Morais, 2001).

De acordo com Wallace (1993), e Pereira (1998), a sobredotação também pode ser confundida com pensamento criativo. Existem, no entanto, diferenças consideradas básicas como, por exemplo: a sobredotação implica a existência de um *dom*, ou seja, um atributo que foi concedido, de que um sujeito foi *provido*, o que não acontece com o pensamento criativo (Morais, 2001).

Para Duailibi e Simonsen Jr. (1990), a criatividade é uma técnica de resolução de problemas, que pode ser aplicada a todas as atividades humanas, tais como a medicina, a educação, as finanças, a produção de alfinetes ou mesmo na administração pública. Em todas as atividades existem pessoas que apenas aplicam o conhecimento que adquiriram sistematicamente, como também existem outras que utilizam o conhecimento como o meio que os leva a um objetivo final, que foi ampliado com a sua criatividade.

Se durante algum tempo a criatividade era atribuída apenas a génios e artistas, hoje existe uma perspetiva mais abrangente. Todo o ser, na realização das suas tarefas, até mesmo as quotidianas, pode usar criatividade.

A este respeito podemos fazer referência à polémica entre *Big C* e *little C* (criatividade elevada e criatividade quotidiana): a criatividade alta ou elevada refere-se àquela que rompe paradigmas num contexto e é socialmente reconhecida (Gardner, 1996) como são,

¹ Quociente de Inteligência, um fator que mede a inteligência das pessoas com base nos resultados de testes específicos, medindo o desempenho cognitivo de um indivíduo por comparação com pessoas do mesmo grupo etário

por exemplo os casos de um Mozart, de um Siza Vieira ou de um Saramago. A criatividade quotidiana diz respeito à criatividade que é colocada nos gestos de todos nós nos mais variados contextos de vida – nas aulas que lecionamos, nas brincadeiras, na culinária ou na jardinagem (Craft, 2006). Porém, há autores que consideram que ambos os tipos de criatividade são fenómenos diferentes e que, numa distribuição populacional da criatividade, teríamos uma distribuição assimétrica, havendo muitos indivíduos muito pouco criativos e muito poucos indivíduos muitíssimo criativos (Feist, 2006 citado em Moraes, 2001b).

Todos os indivíduos possuem capacidades criativas que podem ser melhoradas e desenvolvidas, tal como o podem ser as capacidades físicas ou intelectuais. Essas capacidades variam de pessoa para pessoa, sendo o contexto sociocultural bastante influente (Ferreira, 1994). Para Georges Lapassade *“O ser humano nasce ‘premature’.* *Vem ao mundo com um lote de potencialidades que tanto podem abortar como tomar forma, em função das circunstâncias, favoráveis ou desfavoráveis, onde o indivíduo é chamado a evoluir”* (Ferreira, 1994, p. 85).

Kneller, citando Wertheimer, teórico de Gestalt, afirmou que *“o pensamento criador é fundamentalmente uma reconstrução de configurações estruturalmente deficientes”* (Duailibi e Simonsen Jr, 1990, p. 1). Assim, o pensamento criador teria o seu início com a capacidade de percepção de existência de um problema, onde a solução não estaria completa.

“Koestler afirma que a criatividade aplicada na ciência, na arte, no humor ou em negócios segue caminhos análogos em todos os níveis da atividade humana.” (Duailibi e Simonsen Jr.,1990, p.12).

De acordo com Duailibi e Simonsen Jr. (1990), a criatividade é o ato de dar existência a algo novo, único e original. Para estes autores a criatividade pode assumir duas formas: (i) a forma de invenção (ou inovação) quando pela associação de dois ou mais fatores aparentemente diferentes, se chega a um outro, que é constituído por partes do anterior, mas que, em relação ao anterior, é um novo fator; e (ii) a forma de descoberta, quando se percebe algo que já existe e se faz uma verbalização dessa constatação, que pode ser através de uma definição, de uma equação ou de uma fórmula.

A tabela que se segue sistematiza as características apontadas à criatividade.

Tabela 1 - Características da Criatividade

Guilford (1986)	Releva os aspetos cognitivos, mas considera também influentes as emoções, a personalidade e as pressões ambientais.
Amabile (1996)	Na sua teoria a criatividade surge como a concretização de algo a partir da interação entre variáveis que surgem do contexto social, de aspetos cognitivos e da personalidade, bem como da influência do meio no comportamento criativo.
Sterberg e Lubart (1996)	Na <i>teoria do Investimento</i> , consideram o comportamento criativo como resultado da convergência de seis fatores diferentes e inter-relacionados, necessários para a expressão criativa e que são: Capacidades intelectuais, conhecimento, estilos cognitivos, personalidade, motivação e contexto ambiental.
Gardner (1999)	Considera que existe criatividade se se resolver problemas regularmente ou elaborar produtos em algum campo de forma inicialmente vista como nova, mas que se adequa nesse domínio. Para este autor, existem três elementos necessários para o ato da criatividade: um ser humano, um objeto ou projeto e os outros indivíduos com quem interage no seu meio.

Características da Criatividade (Cont.)

Csikszentmihalyi (1998)	A criatividade é tida como resultado do indivíduo (o biológico e as experiências), do domínio (área de conhecimento) e do campo (especialistas de uma determinada área específica que têm poder para determinar a estrutura do domínio e de julgar o produto como criativo).
-------------------------	--

Fonte: Adaptado de Nunes (2012)

Isaksen, Dorval e Treffinger (2003) comentaram a equação simbólica da criatividade, $C = f(C, I; E)$ desenvolvida por Noller² (1979), reforçando o papel dinâmico do conceito de criatividade como função do conhecimento, imaginação e avaliação.

As conclusões dos autores encontram-se na tabela 2.

Tabela 2 - Fórmula da Criatividade

$C = f(C, I, E)$
A criatividade é dinâmica, evolui com a experiência. Logo, manifesta-se diariamente num contexto ou domínio de conhecimento.
Se a especialidade é importante e mesmo necessária, não é suficiente para determinar a criatividade.
A criatividade supõe um equilíbrio entre imaginação e avaliação.

Fonte: Adaptado de *Résoudre les problèmes par la créativité*, (2003)

² Professor émérite en Creative Studies au college d'État de Buffalo.

2.3 Modelos Teóricos da Criatividade

Existem várias teorias que contribuíram para o estudo da criatividade. Os modelos teóricos que contribuíram significativamente para o seu estudo são: o modelo psicanalítico, o modelo fatorial, o modelo *gestalista*, o modelo humanista e, por último, o modelo associacionista, segundo Morais (2001).

2.3.1 Perspetiva Psicanalítica

A perspetiva psicanalítica pretende explicar o comportamento humano no seu todo. Ochse (1990) diz que o pensamento criativo acontece quando o domínio consciente e lógico relaxa (adormecer, sonhar e estados febris) e permite a libertação de conteúdos e de tensões que não aconteceriam de outra forma, assim, há o confronto entre sucessões de imagens ou ideias desorganizadas, que se podem associar em contextos completamente diferentes. Portanto, a liberdade de associação leva ao pensamento criativo (Morais, 2001).

2.3.2 Perspetiva Humanista

Tal como a corrente anterior, também esta é uma corrente explicativa do comportamento e da motivação humana em geral. Os seus principais representantes foram: Rogers (1959) e Maslow (1968), os quais consideraram a personalidade, a motivação e o contexto sociocultural aspetos fundamentais na explicação da criatividade (David e Morais, 2012). Existe um investimento particular na capacidade que o indivíduo possui de se desenvolver, se autorrealizar, sendo a criatividade explicada nesse contexto de desenvolvimento e de atualização de potencialidades de cada sujeito (Morais, 2001).

Maslow caracteriza uma personalidade criativa como alguém espontâneo, expressivo, autoconfiante e com conflitos internos resolvidos. Designadamente, uma pessoa criativa será alguém integrado, saudável psicologicamente e autorrealizado. (Morais, 2001).

Este autor faz a distinção entre criatividade primária e criatividade secundária, sendo que a primeira é caracterizada por uma fase de inspiração, experiência pela qual todas as pessoas podem passar e transmite a riqueza e saúde mental do sujeito. A segunda é caracterizada

pela disciplina, persistência e conhecimento e pode levar ao surgimento de produtos (Morais, 2001).

Rogers distingue três características necessárias para o indivíduo ser considerado criativo: ser aberto à experiência, aceitar essas vivências sem as distorcer, nem categorizar ou rejeitar e focar a postura avaliadora, perante a criação sobre si mesmo, contudo, estas características são dependentes do contexto ambiental (Morais, 2001).

2.3.3 Perspetiva Fatorial

Nesta corrente foram identificados alguns fatores que diferenciavam os indivíduos considerados criativos. Guilford foi um dos principais impulsionadores deste registo (Morais, 2001). Para Almeida (1994) e Moraes (1996) esta perspetiva, e ao contrário das anteriores, não explica na globalidade o conceito, mas é sim uma apropriação do conceito pelo modelo. Moraes (2001) afirma que esta perspetiva, além de explicar a realização intelectual através de variadas aptidões, procura a compreensão da mente humana. Esta perspetiva subdivide três categorias (i) o *conteúdo*, que diz respeito às imagens, letras, símbolos e informações, (ii) os *produtos* que são os sistemas, as transformações, as classes e as relações e, por último, (iii) as *operações*, designadamente a memória, a produção divergente e convergente e a avaliação. Segundo aquele autor, a criatividade estaria na produção divergente, pois é aqui se situam respostas diferentes que são avaliadas por fatores de caracterização. Esta foi uma perspetiva adotada por vários investigadores que utilizavam o pensamento divergente como instrumento de avaliação do pensamento criativo.

Guilford (1986) desenvolveu um modelo fatorial não hierárquico, designado **Modelo Estrutural da Inteligência** (SOI), através do qual explica a realização intelectual mediante várias aptidões, este modelo foi criticado por vários outros (Morais, 2001).

2.3.4 Perspetiva Associacionista

A perspetiva associacionista predominante nos Estados Unidos da América tem como principal preocupação responder a questões tais como: “*de que forma se produzem ideias?*” e “*como estas se relacionam?*”. Com Mednick (1962) surgiu uma evolução nesta abordagem: de acordo com o autor, as informações estão organizadas cognitivamente em hierarquias e agrupamentos e a resposta criativa é aquela que mais se distancia das associações usuais. A resposta criativa é original mas tem que ser eficiente em relação ao pretendido (Frederico, 2008).

Martindale (1989) afirmou mesmo que o pensamento criativo provém de novas combinações entre velhas ideias (Morais, 2001). Para Kneller, (1978, p. 36) “*Quanto mais frequente, recente e vividamente forem relacionadas duas ideias, mais provável se torna que, ao apresentar-se uma delas à mente, a outra a acompanhe*”, ou seja, a solução do problema resulta da combinação de ideias e assim surge uma que soluciona a situação.

A principal ideia é a de que o pensamento criativo provém de informações já existentes e a qualidade da sua associação é o fator decisivo (Morais, 2001). Por outras palavras, poder-se-á dizer que o novo surgirá do velho, através da combinação de ideias, até que surja aquela que soluciona o problema.

2.3.5 Perspetiva Gestaltista

Apesar de inicialmente esta perspetiva não ter como foco de atenção o pensamento criativo, mais tarde este iria tornar-se uma das suas preocupações centrais. O seu principal impulsionador foi Max Wertheimer, ao defender que a criatividade surge sempre a partir de uma situação-problema que é entendida como um todo, onde a organização das estruturas não é feita casualmente, mas depende das características dos estímulos e das suas relações, existindo uma combinação entre flexibilidade, análise e síntese (Teles, 2008).

Para Moraes (2001), esta teoria mostra que o todo é muito mais do que a soma das partes.

2.4 Modelos Integrativos e Sistêmicos

Numa fase inicial, a principal preocupação era compreender a criatividade pela caracterização da pessoa criativa, ou seja, através de uma abordagem individual. Mais tarde essa abordagem foi substituída por uma abordagem sistêmica.

2.4.1 O Modelo de Componentes de Amabile

O modelo componencial de criatividade foi elaborado por Amabile (1996). Para esta autora, um produto será considerado criativo se, por um lado, for novo, útil ou de valor acrescentado para uma determinada tarefa e, por outro lado, se a tarefa for heurística e não algorítmica.

O modelo integra vários elementos que se pretendem explicativos do processo criativo, donde se destaca a motivação.

De acordo com o modelo, para que exista criatividade é necessária a interatividade entre alguns componentes:

(i) o domínio de realização - e aqui é necessária a existência de vários elementos relacionados ao nível do conhecimento e das competências técnicas sobre o domínio, e ainda capacidades específicas. Este tipo de componentes depende das capacidades inatas ao nível percetivo, cognitivo e motor, mas também da educação (formal e informal) no domínio. Amabile realça a forma como o conhecimento está organizado. O indivíduo tem quem possuir conhecimento que seja capaz de combinar, isto é, de fazer associações que lhe permitam transformá-lo e dar respostas criativas.

(ii) o raciocínio criativo, que se refere às características aplicáveis a qualquer domínio de realização e que é representado pelo estilo de trabalho, pelo estilo cognitivo e pelo domínio de estratégias que proporcionam a criação de novas ideias, estas últimas dependentes do tipo de personalidade e da capacidade que se possui em gerar ideias.

Por fim, (iii) a motivação para a realização da tarefa. Aqui destaca-se a atitude que o indivíduo tem perante a necessidade de realizar algo, sendo que essa atitude será a resposta que reflete os seus interesses, após a avaliação da tarefa. É a motivação intrínseca, ou seja,

a satisfação e o envolvimento que o sujeito emprega ao realizar a tarefa, que leva ao seu desenvolvimento. A capacidade de dominar as condicionantes externas e a autodeterminação serão fulcrais para o uso criativo desta componente.

A motivação intrínseca faz com que se procure informações sobre determinada área em estudo, o que leva a um desenvolvimento das suas habilidades de domínio. Altos níveis de motivação intrínseca podem fazer com que o indivíduo arrisque e até mesmo altere o seu estilo habitual de trabalho e de produção de ideias, favorecendo desta forma o aparecimento de novas estratégias criativas (Amabile, 1996; Alencar & Fleith, 2003).

A motivação extrínseca pode prejudicar o processo criativo, uma vez que o objetivo do indivíduo é alcançar uma meta externa, onde existe uma recompensa e o reconhecimento externo. Existem dois tipos de motivação extrínseca, aquela que pode levar um indivíduo a sentir-se controlado e outra do tipo informativo, que contribui para terminar uma tarefa.

Segundo Amabile (1996), a motivação intrínseca leva à criatividade, enquanto a motivação extrínseca é controladora e até mesmo destruidora da criatividade. Esta última, quando do tipo informativo, pode contribuir para a criatividade, destacando-se ainda, se à partida já se possuírem altos níveis de motivação intrínseca (Nunes, 2012).

Este modelo é composto por cinco níveis descritos na tabela que se segue:

Tabela 3 - Níveis da Criatividade

Nível	Características
Identificação do problema ou tarefa	- Identificação de um problema específico; - Um elevado nível de motivação.
Preparação	- Construção ou reativação de um conjunto de informações relevantes para solucionar o problema.
Produção da resposta	- Criação de várias possibilidades de resposta, usando os processos criativos relevantes e a motivação intrínseca.

Níveis da Criatividade (Cont.)

Nível	Características
Comunicação e validação da resposta	- O criador comunica a sua ideia ou produto; - Testagem e verificação do seu valor criativo e utilidade para a sociedade.
Resultado	- Tomada de decisão (com base no nível anterior).

Fonte: adaptado de Nunes (2012)

O processo é finalizado quando a resposta ou produto soluciona ou não um dado problema. Se a solução for apenas parcial, a resposta apresentada representa um progresso na possível solução de um problema e o processo volta a níveis anteriores, mas o conhecimento adquirido fará parte já da solução do problema. De salientar ainda que os níveis anteriormente referidos não ocorrem necessariamente sempre na mesma sequência lógica (Amabile, 1996).

Neste modelo pode destacar-se a importância das características individuais, mais exatamente a personalidade de cada um, o que pode levar à procura de um conjunto de possibilidades que ajudam a mostrar a criatividade. Também se destaca neste modelo a importância das influências sociais, que podem ter um papel positivo ou negativo neste processo, bem como a importância da relação que o indivíduo possa ter com elas.

A figura que se segue esquematiza a interseção dos três elementos que compõem o modelo e permitem o processo criativo, sendo que o nível mais elevado de criatividade surge quando existe uma interseção das três habilidades que Amabile destaca e que denomina de interseção da criatividade (Amabile, 1997).

Ilustração 1 - Componentes Essenciais à Criatividade



Fonte: <http://criatividadeaplicada.com/2012/07/21/fontes-de-criatividade-e-inovacao/> consultado 24/04/2013.

2.4.2 A Teoria do Investimento de Sternberg e Lubart

A teoria do investimento de Sternberg e Lubart (1996) recorre à imagem da bolsa de valores e a criatividade é avaliada num ambiente que envolve o consenso social (Nunes, 2012). Pode fazer-se uma distinção entre dois níveis: o microeconómico e o macroeconómico.

Do primeiro fazem parte elementos tais como o capital humano, os custos e os benefícios relacionados com o trabalho criativo e o investimento em ideias desconhecidas ou às quais não tenha sido dado o devido valor, ou ainda mal recebidas num determinado contexto, espaço-temporal.

No nível macroeconómico pode falar-se de políticas de investimento, de mercado e de lei da oferta e da procura aplicadas à criatividade (David e Morais, 2012). Sternberg e Lubart (1996), na teoria do investimento, defendem que os indivíduos criativos veem potencial em ideias que podem ter sido desvalorizadas, desadequadas ou impopulares, sendo o processo

criativo reconhecido pela valorização e aceitação das mesmas. Pode então recorrer-se à metáfora utilizada por estes dois investigadores: *comprar barato e vender caro*, em que o primeiro termo será aplicável ao potencial valor de uma ideia e o segundo, quando essa mesma ideia já adquiriu importância no mercado.

2.4.3 O Modelo Integrador de Gardner

Gardner fez o seu caminho no estudo do pensamento criativo partindo do individual para uma focalização sistémica.

O modelo proposto por Gardner apresenta-se em quatro níveis de análise:

Tabela 4 - Caracterização das fases da Criatividade para Gardner

Fases	Características
Subpessoal	Influências genéticas e a estrutura e funcionamento do sistema nervoso, metabólico e hormonal.
Pessoal	Variáveis do foro afetivo (características de personalidade, relacionamento interpessoal, motivação ou expressão das emoções).
Extrapessoal	Estrutura de uma área de conhecimento.
Multipessoal	Organização social das áreas de conhecimento (normas, papéis, comportamentos, valores associados a essa áreas de conhecimento num determinado contexto sócio-histórico)

Fonte: Adaptado de Morais (2001)

2.4.4 O Modelo de Sistemas de Csikszentmihalyi

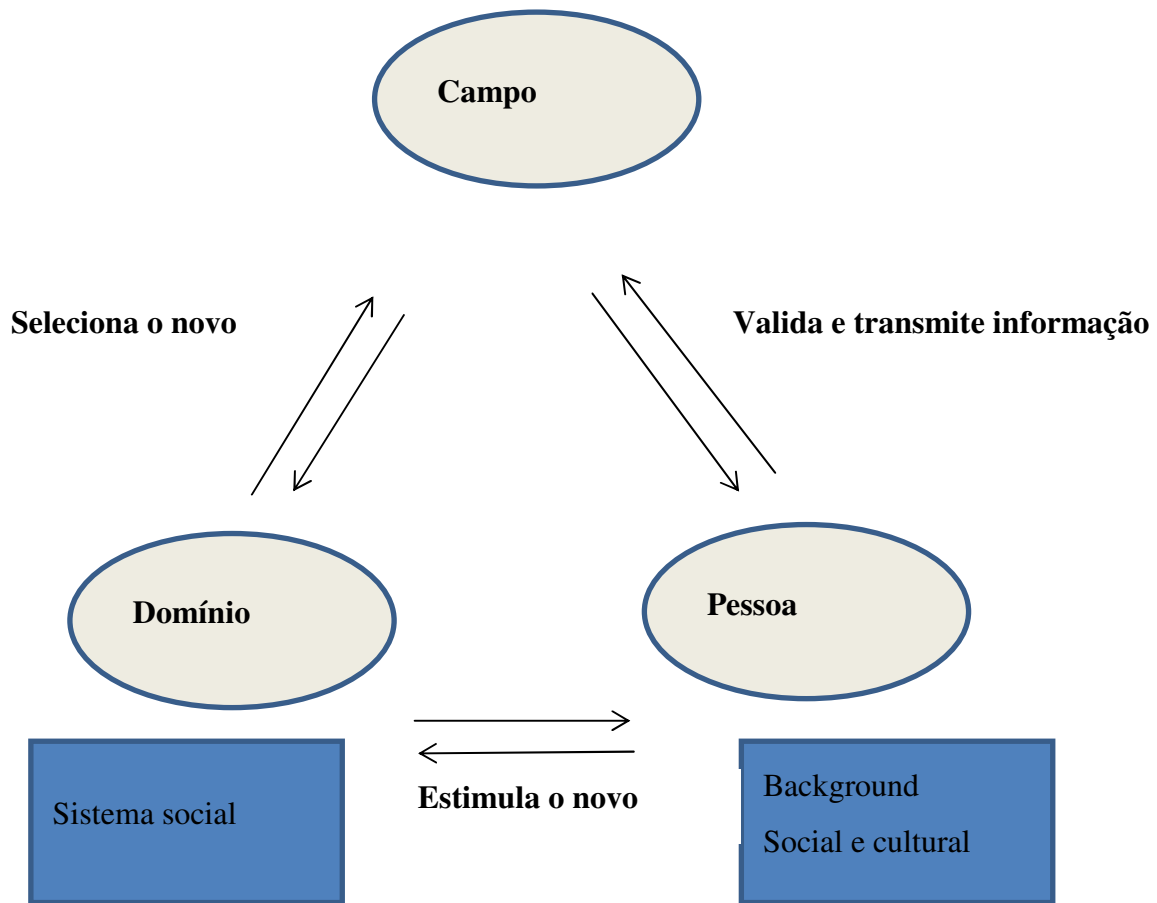
Para Csikszentmihalyi (1998), a criatividade apenas se poderia observar nas interações de um sistema composto por três partes fundamentais. Este fenómeno é entendido como sistémico, uma vez que se refere (i) às pessoas que expressam pensamento inusitados, interessantes e estimulantes, (ii) às pessoas originais, com juízos penetrantes, que encaram o mundo de novas formas e (iii) àqueles que, de alguma forma, modificaram a cultura em algum aspeto importante.

Este modelo de sistemas fundamenta-se em três partes principais: **o campo, o domínio e a pessoa**. O primeiro corresponde a um conjunto de regras e procedimentos simbólicos, designadamente aquilo a que se chama *cultura*. O segundo componente é o domínio, composto por aqueles que dão acesso ao campo e tem como papel fundamental decidir se uma nova ideia se deve incluir num determinado campo. Por último, a terceira componente do processo de criatividade é a pessoa individual.

A criatividade acontece quando a pessoa usa os símbolos de um determinado domínio e os transforma numa nova ideia, ou quando se vê uma nova forma de aplicação e quando esta novidade é seleccionada pelo domínio correspondente e incluída num determinado campo, considerado o mais adequado.

Esta abordagem dá particular importância à cultura e ao sistema social onde o indivíduo está inserido. Pode assim dizer-se que esta abordagem resulta das relações entre indivíduo, cultura e sociedade, conforme ilustra a imagem:

Ilustração 2 - Modelo de Sistemas de Csikszentmihalyi



Fonte: A visão sistémica da criatividade (Csikszentmihalyi (2004, p. 315) consultado 12/6/2013 às 22.45h

A criatividade não é um produto individual, mas sim o resultado de uma interação dos sistemas onde o indivíduo opera. Na figura pode ver-se que o domínio contribui para o processo criativo, afetando o campo na seleção de novidade e afetando o indivíduo através da transmissão e validação da informação. A novidade surge quando o indivíduo decide, já afetado pelo domínio cultural onde está inserido, se irá aceitar ou rejeitar algo como novo Csikszentmihalyi (2004).

2.5 O Modelo 4Ps da Criatividade

Uma outra abordagem sobre a criatividade é o esquema dos 4 P's. O seu impulsionador foi Rhodes, em 1961 e, nesta perspetiva, separam-se as áreas de estudo da Pessoa, do processo, do produto e da envolvente ambiental, (*Person, Process, Product, Press*).

Este modelo é um dos mais completos, uma vez que cada um dos quatro elementos anteriormente referidos é necessário e está correlacionado com a criatividade. Cada um deles exerce influência sobre os outros e, quando há a omissão de um dos elementos, a obtenção completa ou verídica da criatividade fica mais distante.

De uma forma mais específica, estes atributos englobam não apenas a pessoa, mas também as suas características. No que concerne ao processo, é necessário ter em mente as várias etapas existentes, bem como os padrões de pensamento – que conduzem às linhas orientadoras para a resolução criativa –, as características do produto – que levam a uma obtenção final com criatividade – e, por fim, o meio que potencia a criatividade.

2.5.1 P de Pessoa Criativa

Uma das principais preocupações dos estudiosos nesta área, e não só, é identificar as características das pessoas criativas.

Existem algumas abordagens na resolução de problemas onde o atributo *Pessoa* tem um papel importante. A tabela que se segue esquematiza esta problemática.

Tabela 5 - Abordagens na Resolução de Problemas (Pessoa)

Abordagem de Resolução de Problemas	Principais Características
A teoria de adaptação e inovação de Kirton	<i>“Conformidade com a regra ou com o grupo”;</i> <i>“Suficiência de originalidade”;</i> <i>“Eficiência”.</i>
A abordagem de Myers-Briggs	Reunião de dados: “Sentir” e “Intuição”; Tomada de decisão: “Pensamento” e “Sentimento”.
O modelo dos papéis na equipa de Belbin	Baseia-se mais na análise em grupo; se este souber quais os papéis que lhe faltam, possuirá a capacidade de estar mais atento.
A abordagem da totalidade cerebral de Ned Herrmann	Existem 4 estilos extremos: 2 nos hemisféricos cerebrais e 2 áreas límbicas.
A abordagem de Edward de Bono	Contempla a resolução de problemas no coletivo, atribuindo cores diferentes a chapéus. Utiliza uma linguagem comum em termos de pensamentos e comportamentos no grupo = trabalho concertado.
A abordagem de J. D. Rhodes	Atribui cores ao estado de pensamento: - Vermelha – factos – o que é - Azul – julgamento – o que está correto - Verde – possibilidade – o que podia ser

Fonte: Adaptado Resolução Criativa do Problema, David O’ Dell (2001)

2.5.2 Processo, Produto Criativo e Meio Contextual

A necessidade de existir um processo é crucial, ou seja, um plano a ser seguido, quer estejamos a falar a nível individual, quer em grupo. Se falarmos em termos de equipa essa necessidade ainda é mais sentida, uma vez que desta forma existe maior facilidade de coordenar os talentos (O’ Dell, 2001).

Existe um processo de quatro passos: a análise do problema, a definição do problema, a geração de ideias e, por último, o plano de ação (implementação) (O’Dell, 2001).

O “modelo das etapas criativas” é um dos mais conhecidos e pertence a Wallas (1926). É visto como uma arte de pensar. O processo criativo, neste modelo, passa por quatro fases: numa primeira fase designada de *preparação*, o indivíduo pensa, liberta a capacidade de imaginação e faz a análise da situação ou do problema, após a reunião de todas as ideias e factos anteriormente existentes. A segunda fase, designada *incubação*, ocorre quando se faz uma reflexão e se abandona por completo o problema. A terceira fase é a *iluminação*, ou seja, quando surgem boas ideias, que levam à quarta e última fase do processo, que se designa de *verificação*. É nesta fase que se faz uma avaliação do que surgiu anteriormente e a situação (ou problema) é avaliada a partir da nova solução gerada, conforme resumo na tabela seguinte.

Tabela 6 - Modelo das Etapas Criativas

Fases	Descrição
Preparação	Apresentar todas as questões possíveis sobre o problema
Incubação	Reflexão não consciente
Iluminação	Aparecimento de boas ideias
Verificação	Teste de validação

Fonte: Adaptado de Resolução Criativa do Problema, David O’ Dell (2001)

O terceiro dos quatros *P’s* refere-se ao *produto* e pode ser designado como um objeto físico, uma teoria ou um processo, entre uma panóplia de outros elementos, mas consiste

na obtenção da resolução de um problema de uma forma original e imprevista, uma vez que ainda nunca foi realizada por outros.

Por último, o quarto *P* da criatividade refere-se ao meio *potenciador*, muitas vezes também designado de meio envolvente ou contextual que, em interação com os três *P*'s anteriores, leva à configuração única de fatores que conduzem à criatividade. Pode definir-se como “*cultura*” organizacional que proporciona a resolução do problema. Existem situações que acontecem, sejam elas formais ou informais, que se podem tornar uma ajuda ou um impedimento na resolução do problema (O’ Dell, 2001).

2.6 Fatores Influenciadores da Criatividade

A criatividade é objeto de estudo nas mais variadas áreas, como a psicologia ou a biologia, mas as organizações passam também a ter aqui um papel fundamental, sendo este um dos recursos considerado necessário para a existência de uma estratégia de crescimento e de sustentabilidade (Santos, 2011).

A tabela que se segue sistematiza os fatores influenciadores da criatividade.

Tabela 7 - Fatores Influenciadores da Criatividade

Fatores Inibidores (Ralph J Hallman)	Fatores de Desenvolvimento (Parnes)
A pressão para se conformar - Receio e desconfiança de receber novas ideias.	Atitudes de autoconfiança.
Atitudes e meio excessivamente autoritários.	Forte motivação.
Medo do ridículo.	Mente aberta a novas ideias.
Excesso de ênfase nas recompensas e no sucesso imediatos – Em oposição de solucionar problemas pelo simples prazer da sua resolução.	Consciência da importância vital do esforço criativo.

Fatores Influenciadores da Criatividade (Cont.)

Fatores Inibidores (Ralph J Hallman)	Fatores de Desenvolvimento (Parnes)
A busca excessiva de certeza – É necessário convencer-se de que é melhor fazer qualquer coisa, mesmo que seja com risco, a não fazer nada.	Uma maior sensibilidade para os problemas que o rodeiam - Uma atitude de descontentamento construtivo.
Hostilidade para com a personalidade divergente – A oposição é sempre salutar.	Um aumento nas habilidades associadas com a criatividade.
Falta de tempo para pensar – Sobrecarregados com outras tarefas.	
Rigidez da organização – Estrutura demasiadamente presa ao organograma diminui o ambiente que estimule a criatividade.	

Fonte: Adaptado da Criatividade & Marketing de Roberto Duailibi e Harry Simonsen Jr ; (1990)

2.7 Avaliar a Criatividade

A criatividade tem, atualmente, um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer sociedade, bem como no desenvolvimento do próprio Homem, sendo considerada uma característica indispensável em todas as áreas, desde a política à social e económica. A avaliação da criatividade tem, igualmente, cada vez mais um papel de relevo.

Podemos diferenciar duas formas de avaliação da criatividade: uma informal e outra formal. E, se na primeira situação se pode destacar o julgamento popular quando considera algo interessante e revelador sem que haja critérios padronizados, na segunda existem

critérios científicos, aos quais se terá que obedecer e apresentar provas que confirmem o valor da medida efetuada.

Para Seabra (2007), identificar uma atividade criativa exige a existência de três propriedades:

- Ser original ou novo;
- Ser útil ou interessante;
- Refletir a marca do criador.

O estudo da criatividade seguiu um caminho diferente do estudo psicológico da criatividade: enquanto na primeira situação se considera a inteligência e o rendimento cognitivo do indivíduo, na segunda, a criatividade resulta de uma combinação entre alguns fatores, como é o caso das aptidões e traços de temperamento, caráter e motivação do indivíduo .

Existem benefícios que Wechsler & Nakano (2002) referem como advindos da avaliação da criatividade, que já Treffinger tinha referenciado em 1995:

- Ajudar no reconhecimento e desenvolvimento dos talentos individuais;
- Promover o conhecimento sobre a natureza e o desenvolvimento da criatividade;
- Produzir informação relevante no planeamento de programas para estímulo da criatividade;
- Possibilitar a realização de pesquisas que comparem o efeito da utilização das técnicas criativas em situações de antes e pós treinos;
- Favorecer a transição da percepção da criatividade do “reino do mistério e superstição” para o reino da realidade;
- Oferecer conceitos operacionais que facilitem o avanço da teoria e pesquisa em criatividade.

Tal como na avaliação da inteligência, também na avaliação da criatividade se formula uma série de questões ou itens de composição e natureza variada, que têm que ser respondidos pelos sujeitos, tal como qualquer outro teste de aptidões ou capacidades.

As diferenças surgem no processo de análise das respostas pedidas aos sujeitos, bem como na forma de as analisar. Destaca-se que nos testes de criatividade não existem respostas

corretas ou incorretas: nas respostas criativas é a espontaneidade que adquire importância fundamental, a par da qualidade e originalidade.

A avaliação da criatividade tem como base a quantidade, a originalidade e a variedade das respostas perante um item de um teste.

Existe um número muito diversificado de instrumentos de avaliação da criatividade. Segundo Moraes (2001) existe uma taxonomia dividida em oito categorias:

1. Testes de pensamento divergente – Utilizados basicamente na avaliação do potencial criativo, onde o sujeito a ser avaliado terá que responder a questões de resposta aberta e onde os critérios de avaliação são a fluência, a flexibilidade, a originalidade e a elaboração. Enquadram-se nesta categoria os testes de Guilford e colaboradores ou os testes de Pensamento Criativo de Torrance (1990).
2. Inventários de atitudes e interesses – Centram-se na crença de que existem atitudes e interesses que são facilitadores da criatividade.
3. Inventários de personalidade – Baseados essencialmente na ideia de que a criatividade se associa a características da personalidade.
4. Inventários biográficos – Têm a pretensão de identificar acontecimentos relacionados com o passado e que têm um papel fundamental na criatividade atual do sujeito.
5. Avaliações por professores, pares e supervisores – Procedimento que enfatiza o conhecimento que algumas pessoas, devido à sua proximidade com o sujeito, possuem acerca deste.
6. Autoavaliações de realizações criativas – Uma vez que se pressupõe que quem melhor se conhece é o próprio sujeito a ser avaliado, este processo apela à indicação de atividades criativas por si realizadas no campo científico ou artístico.
7. Estudos de indivíduos eminentes – Visa, essencialmente, sujeitos altamente criativos.
8. Outros instrumentos – Vários testes dos quais fazem parte o pensamento metafórico e medidas voltadas para a avaliação das várias etapas da resolução de problemas criativos.

2.8 A Criatividade nas Organizações

A sociedade encontra-se, nos nossos dias, em constante mudança e é necessário que as organizações acompanhem essa evolução através da criação de novas estratégias e comportamentos, como forma de responderem às novas necessidades da sociedade e obter resultados positivos (Patterson).

Existem, neste domínio, duas teorias distintas, designadamente a teoria X, que representa a “visão” organizacional convencional e a teoria Y, que representa a “visão” organizacional inovadora. A primeira teoria foca-se apenas em estímulos extrínsecos, enquanto a segunda não negligencia fatores como as necessidades sociais e de realização pessoal dos indivíduos, pois centra-se na complexidade humana, realçando a importância da motivação intrínseca que está bastante evidente através do reconhecimento, da realização, do *status* e da necessidade de pertença (McGregor, Williams & Yang, 2004).

Na tabela abaixo representada estão identificadas algumas das características das organizações que têm preocupações com o processo da criatividade. É com o desenvolvimento da criatividade de se pode alcançar a inovação.

Tabela 8 - Características das Organizações que Fomentam a Criatividade

Amabile		Kanter
Relativa liberdade		Cultivar a diversidade
Boa gestão de projeto		Estruturas integrativas
Existência de recursos suficientes		Múltiplas ligações estruturais
Encorajamento		Teorias de interseção
Cooperação e colaboração		Confiança e orgulho no talento dos colaboradores
Amplo conhecimento		Cultivar o trabalho de equipa
Tempo para pensamento criativo		
Sentido de desafio		
Pressão interna		

Fonte: Williams & Yang (2004, 383)

De acordo com o Manual de Criatividade Empresarial (2010), podemos diferenciar uma empresa criativa de uma não-criativa sustentados nos parâmetros referidos na tabela 9.

Tabela 9 - Diferenças entre Empresa Criativa e Empresa Não Criativa

Empresa Criativa	Empresa Não Criativa
Orientação para o mercado	Escassa vigilância do mercado
Flexibilidade	Rigidez
Liderança participativa e transformadora	Tomada de decisões a partir de cima
Adaptação contínua	Medo da novidade
Partilha de conhecimento	Escassa cultura colaborativa

Diferenças entre Empresa Criativa e Empresa Não Criativa (cont.)

Empresa Criativa	Empresa Não Criativa
Tolerância ao fracasso e sistema de incentivos	Penalização da falha
Comunicação aberta	Centralização do conhecimento
Estrutura leve	Hierarquia

Fonte: Adaptado do Manual de Criatividade Empresarial (2010)

Para que uma organização possa ser criativa deve seguir determinados passos, tal como deve evitar outros e, desta forma, manter um equilíbrio necessário. A tabela 10 sistematiza o que deve e não deve ser feito para que uma empresa possa ser criativa, tomando como referência o Manual de Criatividade Empresarial (2010).

Tabela 10 - Passos Necessários para o Equilíbrio Organizacional

O que deve fazer	O que não deve fazer
Investigar novas soluções, novos produtos e/ou novos serviços.	Manter as coisas que funcionam como estão.
Gestão aberta baseada em resultados, dando liberdade para o desenvolvimento das funções de cada trabalhador.	Definir os procedimentos de trabalho ao pormenor.
Criar espaços e tempos para discussão multinível e multidisciplinar.	Tomada de decisões por parte do topo da hierarquia em departamentos separados.
Procura constante de novos mercados.	Explorar os mercados conhecidos.
Realizar projectos de I&D em colaboração com outras entidades.	Guardar metodologias e conhecimentos como se fossem segredos industriais.

Passos Necessários para o Equilíbrio Organizacional (cont.)

O que deve fazer	O que não deve fazer
Criar estruturas horizontais abertas.	Manter estruturas hierarquizadas e verticais.
Utilizar técnicas criativas para tomar decisões.	Utilizar procedimentos rígidos para tomar decisões.

Fonte: Adaptado do Manual de Criatividade Empresarial (2010)

2.9 Da Criatividade para a Inovação

Como os conceitos principais deste trabalho são a *criatividade* e a *inovação*, após sistematização do primeiro conceito, daremos agora início ao estudo do segundo.

Na literatura faz-se referência ao facto de existir uma relação estreita entre os conceitos de criatividade e inovação, o que faz com que sejam muitas vezes confundidos em contexto empresarial.

Ridderstråle (2006) salienta a importância destes dois conceitos no âmbito organizacional e Brabandere (1998) faz uma distinção entre os dois conceitos, mostrando as diferenças existentes entre eles.

Tabela 11 - Diferenças entre Conceitos de Criatividade e Inovação

	Criatividade	Inovação
Procedimento	Individual	Coletivo
Que se trabalha	Coletivamente	Individualmente
Processo	Descontínuo, instantâneo	Contínuo, longo
Impacto	Não mensurável, provável	Mensurável, certo

Diferenças entre Conceitos de Criatividade e Inovação (cont.)

	Criatividade	Inovação
Condição	Clima	Carta/ Manual de procedimentos
Formação	Aprendizagem de métodos	Utilização de utensílios estratégicos
Tipo de reunião	Brainstorming	Gestão de projetos
Combustível	Perguntas, admirações, ideias estranhas, incompletas	Boas ideias, sugestões retidas
Tipo de pensamento	Divergente	Convergente

Fonte: Adaptado de Brabandere (1998)

2.10 Da Atitude Criativa às Práticas de Inovação

De acordo com o Manual de Criatividade Empresarial (2010) para que se verifique uma atitude criativa é necessário existirem determinados parâmetros, conforme passamos a descrever :

- Espírito de procura contínua de novas soluções e alternativas.
- Motivação intrínseca para realizar um progresso significativo na superação de um desafio de trabalho, sem sujeição a estímulos externos.
- Originalidade na utilização de novos enfoques e de novos métodos, relacionando elementos sem relação aparente.
- Vontade e flexibilidade na adaptação às necessidades do meio.
- Individualismo, determinação pelo sucesso e autoconfiança.
- Inconformismo com a situação existente e desejo de encontrar formas de melhorar.
- Formação profunda numa área de conhecimento.
- Otimismo, transformando as situações de crise em oportunidades para melhorar.

3. Inovação

3.1 Evolução do Conceito

Um dos temas mais em voga hoje em dia é, talvez, a inovação, pois tem um papel fulcral nas áreas consideradas mais importantes no desenvolvimento de um país, tais como a área política, económica e social. A inovação é uma das características apresentadas por praticamente todos os autores que debatem a gestão como um canal direcionado para o sucesso. A palavra *inovação* tem a sua origem no latim *innovatiōne*, cujo significado é renovação; mudança (Porto Editora; 2013).

Schumpeter (1961) foi um dos primeiros autores a destacar o papel da inovação nas organizações, considerando a inovação uma mais-valia competitiva na aquisição de novos mercados. Outros autores (Alencar e Fleith, 2003) referem a inovação como um elemento essencial na teoria do desenvolvimento económico.

Schumpeter defende que o facto de haver uma constante revolução na estrutura económica – com novos e diferentes produtos que substituem os antigos, com novas tecnologias, novas empresas, com constantes ciclos de crescimento e implosão, – faz a economia capitalista estar de boa saúde (Schumpeter, 1961; Goulart e al, 2002).

Para este autor, existem cinco tipos de inovação:

- Introdução de um novo bem ou qualidade de um bem;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de um novo mercado;
- Descoberta de uma nova fonte de matéria prima;
- Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, com criação ou rutura de uma posição monopolista.

“A inovação é a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente”. (Druker, 1985, p. 31.)

Para Druker (1985, p. 46) a inovação é sistemática – *“procura organizada e intencional de mudanças e a análise sitemática das oportunidades que tais mudanças podem proporcionar à inovação económica e social”.*

Para que este processo possa ocorrer é necessário examinar-se sete fontes de oportunidades, mais exatamente quatro internas e três externas à organização.

Fontes Internas:

- O inesperado – seja êxito ou fracasso;
- A incongruência – a realidade como realmente se apresenta e a realidade “desejada”;
- Inovação baseada em necessidades operativas;
- Mudanças na estrutura da própria organização ou do mercado.

Fontes Externas:

- Fatores demográficos, alterações a nível populacional;
- Mudanças de percepção, atitude e significado;
- Novos conhecimentos, científicos ou não.

Este autor identifica também cinco grandes princípios da inovação:

1. Deve ser intencional e sistemática, ou seja, deve resultar de uma análise cuidada a todas as fontes de oportunidade de inovação;
2. Deve ser concetual, mas também percetual, resultante de uma análise às necessidades de mercado para assim dar uma resposta inovadora;
3. Deve reger-se pela simplicidade, focando-se apenas num ponto;
4. Deve privilegiar a especificidade (as inovações eficazes focam-se em pequenos pontos específicos);
5. Deve ter como objetivo a obtenção de liderança de mercado, pois só desta forma se consegue singrar num mercado tão concorrencial.

E, por fim, Druker identifica três condições necessárias para que a inovação possa ocorrer:

1. Trabalho – é necessário conhecimento, mas também muito engenho por parte de quem pretende aplicar conceitos inovadores, logo, privilegia-se uma determinada área onde existe maior conhecimento e espaço para a dedicação;

2. Especialidade – apesar de se fazer uma análise sobre várias áreas, é apenas sobre um determinado campo – no qual há mais capacidade de ação – que se vai insidir;

3. Realidade económica e social – é necessário prestar atenção às mudanças que ocorrem, quer nos utilizadores/consumidores, ou seja, na sociedade, quer no processo de fabrico/produção.

A inovação distingue-se, vulgarmente, em dois campos: a inovação radical e a inovação incremental.

A inovação radical refere-se a produtos ou processos completamente novos no campo das tecnologias disponíveis, enquanto a inovação incremental diz respeito a alterações de produtos ou processos que já existem, tendo em vista uma nova utilização de um determinado produto cujo objetivo é melhorar o desempenho; ou seja, apesar das alterações introduzidas em relação ao que já existia, as funções básicas permanecem iguais. Simplificando a descrição anterior, a inovação radical representa a transformação do produto, processo ou serviço e a inovação incremental representa apenas a melhoria dos mesmos (Mumfor, 2012).

3.1.1 Criatividade e Inovação nas Organizações

Para Drucker (2008), a inovação é uma ferramenta utilizada pelos espíritos empreendedores que tentam diferenciar-se através da mudança, acrescentando valor económico.

A inovação pode ser considerada um elemento em constante transição, bem como pode surgir nas mais variadas áreas dentro de qualquer organização, visando sempre o mercado com um novo produto ou um novo processo, ou ainda como forma de inovação comercial ou organizacional (Simões e Roldão, 2010).

Estando a sociedade atual em constante mudança, a inovação pode funcionar como motor de competitividade trazendo benefícios para todas as partes envolvidas, através da sustentabilidade dos mesmos.

Segundo Dziersk (2007), a criatividade é o caminho que leva à inovação, o que mostra que o modelo de negócio tradicional – controlado, pouco criativo e obedecendo a uma estratégia rígida, – está cada vez mais em desuso, substituído pelo modelo designado de “*Open Innovation*”. Para que uma organização permaneça competitiva, com capacidade para prestar sempre um serviço de qualidade de grau elevado, é necessário adotar e aplicar estratégias inovadoras. Dziersk define a criatividade como “*o combustível que dá vida à inovação*”.

A teoria organizacional exata, clara e de âmbito universal, deu lugar a uma teoria organizacional holística, permeável, flexível e de fácil adaptação a todas as necessidades da sociedade atual, sejam elas sociais, tecnológicas, ambientais ou económicas. Na tabela seguinte podemos visualizar o modo como atualmente as organizações podem dar uma resposta às necessidades segundo a pirâmide de necessidades de Maslow.

Tabela 12 - Forma como as Organizações podem Responder às Necessidades da Pirâmide de Maslow

Autorrealização	➤ Encorajamento para o completo comprometimento do funcionário. ➤ O trabalho torna-se numa das principais dimensões de expressão da vida do funcionário
Autoestima	➤ Criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controlo pessoal. ➤ Trabalho que valoriza a identidade pessoal. ➤ Reconhecimento pelo bom desempenho, como por exemplo, promoções, condecorações, etc.
Sociais	➤ Organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas. ➤ Possibilidade de realizar atividades sociais e desportivas. ➤ Reuniões sociais fora da organização.

Forma como as Organizações podem Responder às Necessidades da Pirâmide de Maslow (cont.)

Segurança	➤ Seguros de doença e planos de reforma. ➤ Segurança no emprego. ➤ Divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.
Fisiológicas	➤ Salário e benefícios. ➤ Segurança e condições agradáveis de trabalho.

Fonte: Adaptado de Morgan (1996; 47)

3.1.2 Práticas Empresariais

Drucker (1986), um dos principais estudiosos desta matéria, demonstra o caráter imprescindível da inovação aplicada às práticas empresariais numa organização, tais como:

- Focalização do gestor na oportunidade; ou seja, não pode existir apenas a preocupação pela resolução dos problemas que, de facto, têm que ser solucionados, mas também deve existir por parte do gestor uma visão centrada na oportunidade.
- Partilha das ações que se destacaram, por serem melhores e diferentes, dentro da empresa.
- Existência de comunicação ascendente dentro da organização, permitindo um olhar abrangente, partindo do mais restrito para o todo.

4. Caracterização do Setor

4.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se dar a conhecer o que são as Unidades Locais de Saúde (ULS), bem como a sua recente evolução, fazendo-se uma descrição mais pormenorizada da ULSNA, E.P.E.

4.2 Evolução do Setor

4.2.1 Unidades Locais de Saúde

Desde o final dos anos noventa que se tem vindo a verificar uma reforma das instituições e dos serviços integrados no Serviço Nacional de Saúde (SNS). Estas alterações tornaram-se necessárias com a introdução de novos modelos de gestão. Em Portugal, tem existido a necessidade de aplicar modelos de integração de cuidados de saúde e modelos alternativos de gestão para que possa existir uma melhor coordenação na prestação dos cuidados de saúde e, deste modo, responder de forma mais eficiente às necessidades da população. Uma das opções encontradas foi a criação de Unidades Locais de Saúde.

As ULS surgiram em 1999 para promoverem uma melhor interligação entre os cuidados de saúde primários, hospitalares e outros cuidados de saúde prestados ao nível regional ou local. Foi necessário proceder a uma reorganização na perspetiva organizacional, como evidencia o Decreto-Lei 207/99, de 19 de junho: “... *proceder a uma reengenharia do sistema de saúde numa perspetiva organizacional, criando as condições de integração dos cuidados, coletivizando os problemas que hoje cada nível de cuidados enfrenta sozinho, partilhando responsabilidades e recursos*” ERS (2011).

As ULS prestam cuidados de saúde primários diferenciados a uma determinada população delimitada geograficamente, constituída pelos beneficiários do SNS, mas também por todos os outros utentes de subsistemas de saúde e ainda outras entidades que contratualizem prestação de cuidados de saúde.

Mais tarde, em 2002, e através da aprovação da Lei nº 27/2002, de 8 de novembro, institucionalizou-se a empresarialização das ULS, através da aprovação, em anexo, do

novo Regime Jurídico da Gestão Hospitalar. O n.º1 do artigo 2.º do Regime Jurídico da Gestão Hospitalar veio definir a natureza jurídica dos hospitais que podem fazer parte da Rede Nacional de Prestação de Cuidados de Saúde, e dos quais fazem parte os hospitais entidades públicas empresariais (E.P.E.), como estabelecimentos públicos dotados de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial e natureza empresarial.

As ULS, como outros serviços e instituições integrados no SNS, são regidas pelos princípios gerais do artigo 4.º do Regime Jurídico da Gestão Hospitalar, a saber:

- A liberdade de escolha do utente relativamente ao estabelecimento hospitalar onde prefere receber cuidados de saúde;
- O direito do utente a uma prestação de cuidados com humanidade e respeito;
- O direito do utente ao atendimento com qualidade, eficácia e em tempo útil.

Quanto ao nível dos centros de saúde, e no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), teve que se proceder progressivamente à extinção das administrações regionais de saúde e dos centros de saúde, o que levou à criação de unidades locais de saúde, onde os cuidados de saúde primários estão em interligação com os cuidados hospitalares, como impôs a Resolução do Conselho de Ministros n.º 102/2005, de 24 de junho: “ *A extinção progressiva, até final de 2006, das sub-regiões de saúde com a próxima reformulação de funções das administrações regionais de saúde e dos centros de saúde, bem como a criação de unidades locais de saúde onde existam condições para a imediata integração dos cuidados de saúde primários com os cuidados hospitalares*” ERS (2011). Desta forma surgiram os Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES), criados através do Decreto-Lei n.º 22/2008, de fevereiro.

Segundo um estudo sobre a organização e desempenho das ULS, atualmente existem sete (7) ULS, designadamente: A ULSM (Unidade Local de Saúde de Matosinhos), que surgiu em 1999. Esta unidade tem uma área de influência de 62 km² e uma densidade populacional de 2.271,2 habitantes/km², sendo composta por vinte e quatro (24) serviços de saúde; a ULSNA (Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano), que surgiu em 2007, tem uma superfície de abrangência de 6.084 km² e uma densidade populacional de 19,2

habitantes/km², sendo a sua composição de noventa e quatro (94) estabelecimentos de prestação de cuidados de saúde; a ULSAM (Unidade Local de Saúde do Alto Minho), criada no ano de 2008, com uma área de abrangência de 2,218Km² e uma densidade populacional de 113,1 habitante/km²; a ULSBA (Unidade Local de saúde do Baixo Alentejo), também do ano de 2008, tem uma área de influência de 8,543 km², uma densidade populacional de 14.8 habitantes/km² e é composta por oitenta e duas (82) unidades de prestação de cuidados de saúde; e, por fim, a ULSG (Unidade Local de Saúde da Guarda), que surgiu no ano de 2008, possui uma área de abrangência de 4.930 Km², uma densidade populacional de 31,7 habitante/km² e da qual fazem parte noventa e uma (91) unidades de prestação de cuidados de saúde (ERS, 2011). Mais recentemente surgiram, em 2010, a ULSCB (Unidade Local de Saúde de Castelo Branco) e, em 2011, a ULSN (Unidade Local de Saúde do Nordeste).

4.3 Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano

A Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E. (ULSNA, E.P.E.) foi criada a 1 de março de 2007 através do Decreto-Lei n.º 50-B/2007, 28 de fevereiro de 2007, sendo uma entidade jurídica que presta cuidados de saúde primários e diferenciados, substituindo os serviços que eram prestados pelos Hospitais Doutor José Maria Grande de Portalegre, Santa Luzia de Elvas e pelos Centros de Saúde do distrito de Portalegre.

A ULSNA, E.P.E. rege-se pelo regime jurídico aplicável às Entidades Públicas Empresariais, com as especificidades previstas no Decreto-Lei n.º 233/2005, de 29 de dezembro e nos respetivos estatutos, bem como nos regulamentos internos e nas normas em vigor para o Serviço Nacional de Saúde que não contrariem as normas previstas no diploma anteriormente referido.

4.3.1 Natureza e Regime Jurídico

A ULSNA, E.P.E. é uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial nos termos do Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de dezembro. Rege-se pelo Decreto-Lei n.º 50-B/2007, de 28 de fevereiro e

pelas demais normas em vigor aplicáveis às entidades que façam parte do SNS que não sejam incompatíveis com a sua natureza jurídica.

4.3.2 Objeto e Área de Influência

A ULSNA, E.P.E. tem por objeto principal a prestação de cuidados de saúde – primários, secundários, de reabilitação, continuados integrados e paliativos – à população, designadamente aos beneficiários do Serviço Nacional de Saúde e aos beneficiários dos subsistemas de saúde, ou com entidades externas que com ele contratualizem a prestação de cuidados de saúde e a todos os cidadãos em geral, bem como articular com as atividades de saúde pública os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde na área geográfica por ela abrangida.

A ULSNA, E.P.E. também tem por objeto desenvolver atividades de investigação, formação e ensino, sendo a sua participação na formação de profissionais de saúde dependente da respetiva capacidade formativa, podendo ser objeto de contrato-programa em que se definam as respetivas formas de financiamento.

A área de influência corresponde ao distrito de Portalegre, abrangendo todos os seus concelhos: Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sôr, Portalegre e Sousel.

A ULSNA, E.P.E. é constituída pelos Hospitais Dr. José Maria Grande de Portalegre e Santa Luzia de Elvas bem como pelo ACES de São Mamede, que é composto por nove (9) Centros de Saúde e as suas extensões: Nisa; Gavião; Castelo de Vide; Marvão; Ponte de Sôr; Crato; Portalegre (Unidade de Saúde Familiar Plátano e Portus- Alacer); Alter do Chão e Montargil. e pelo ACES do Caia que é constituído por sete (7) Centros de Saúde: Arronches; Campo Maior; Elvas (Unidade Familiar de Amoreira); Fronteira; Monforte; Sousel e Avis.

Para as valências não disponíveis pela ULSNA, E.P.E., ter-se-á que proceder aos circuitos previstos nos documentos das redes de referência hospitalar.

4.3.3 Missão/ Visão/Valores

Missão

Promover o potencial de todos os cidadãos, através do fomento da saúde e da resposta à doença e incapacidade, garantindo a qualidade dos serviços prestados, a tutela da dignidade humana e a investigação permanente na procura contínua de soluções que reduzam a morbilidade e permitam obter ganhos em saúde.

Visão

Constituir uma imagem de alta qualidade no atendimento dos cidadãos, na ligação à comunidade, na criação de parcerias, na investigação permanente e no impacto das atividades desenvolvidas.

Valores

- Respeito pela dignidade e direitos dos cidadãos;
- Excelência técnica;
- Acessibilidade e equidade dos cuidados;
- Promoção da qualidade;
- Ética, integridade e transparência;
- Motivação e atuação proativa;
- Melhoria contínua;
- Trabalho de equipa;
- Respeito pelas normas ambientais.

4.3.4 Comissões Técnicas

As comissões de apoio técnico são órgãos de carácter consultivo que têm por função colaborar com o Conselho de Administração, por sua iniciativa ou a pedido daquele, nas matérias da sua competência.

Na ULSNA, E.P.E. as comissões de apoio técnico são as seguintes:

- Ética;
- Humanização e qualidade;

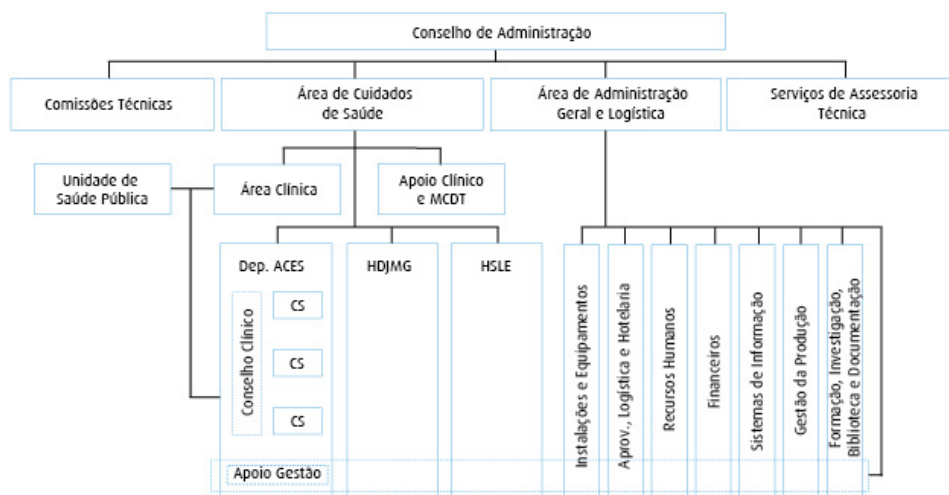
- Controlo da infeção;
- Farmácia e terapêutica;
- Coordenação oncológica;
- Comissão de Catástrofe;
- Higiene, segurança e saúde no trabalho;
- Comissão Técnica de Certificação de Interrupção Voluntária da Gravidez.

4.3.5 Estrutura Funcional

A estrutura organizacional é composta pelos seguintes órgãos sociais:

- Conselho de Administração;
- Fiscal Único;
- Conselho Consultivo

Ilustração 3 - Organograma da ULSNA, E.P.E.



Fonte: <http://www.ulsna.min-saude.pt/Paginas/default.aspx> consultado em 07/10/2013

A atual administração destacou dois objetivos operacionais:

- Ao nível assistencial, fazer a melhor gestão possível das capacidades disponíveis das unidades integradas, através do melhoramento da complementaridade assistencial e resolver as insuficiências de rentabilização dos recursos;
- A nível organizacional, promover uma diminuição dos custos de exploração, uma vez que existe uma maior concentração de serviços, a obtenção de economias de escala e uma multiplicação dos mecanismos de articulação entre os hospitais.

4.4 Síntese

Esta opção de política de saúde que teve o seu surgimento em 2007 na região do Alto Alentejo parece caminhar no sentido mais correto para otimizar a resposta às necessidades da população, oferecendo-lhe de forma interligada os cuidados de saúde primários, os cuidados de saúde hospitalares e ainda cuidados continuados e/ou cuidados paliativos.

5. Metodologia

5.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se fazer o enquadramento do estudo empírico do trabalho. Será assim feita referência aos objetivos e hipóteses da investigação, descrição da população e da amostra, bem como das provas aplicadas.

Será ainda traçado e descrito o desenho da investigação.

Em primeiro lugar, começámos por definir os objetivos e as questões principais deste estudo, bem como as hipóteses de investigação. De seguida, procedemos à caracterização da população-alvo e da amostra que sustentou este estudo.

Será ainda descrito todo o processo efetuado na recolha de informação, bem como os procedimentos necessários para a elaboração do estudo, nomeadamente a adaptação das provas e o seu estudo metrológico (estudo exploratório e estudo piloto).

Finalmente, serão apresentados os estudos de correlação e regressão como forma de dar cumprimento aos objetivos, questões de investigação e testagem de hipóteses.

5.2 Metodologia

Após o estudo do estado da arte dos conceitos *criatividade* e *inovação*, constatámos que estas temáticas não são muito abordadas na área da saúde, o que nos levou a concluir da relevância, originalidade e oportunidade do presente estudo.

Passamos de seguida a especificar a metodologia aplicada nesta investigação.

Seguindo a definição dada por Rodrigues (2007) “*a metodologia é um conjunto de abordagens técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de maneira sistemática*”, pareceu-nos que a metodologia mais correta de recolha de dados sobre as atitudes criativas e práticas inovadoras nos colaboradores da ULS seria a investigação através de questionário.

Para Quivi e Campenhoudt (1992), o questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio. Esse deve ser encarado como um processo, pois quando corretamente aplicado, obtêm-se dados de qualidade e sobre os quais se pode agir e implementar melhorias no Universo onde foram obtidos (Alves, 2006).

De acordo com Gil (2008), os questionários têm vantagens, mas apresentam igualmente desvantagens, que passamos a descrever:

Vantagens:

- Quando são efetuadas por escrito, as questões mais embaraçosas não inibem o sujeito, até porque mantem o anonimato;
- Dificilmente existe a possibilidade de enviesamento por parte do inquiridor;
- A análise pode ser automatizada;
- Pode ser aplicado a um número elevado de indivíduos, num espaço reduzido de tempo e numa área geográfica alargada;
- O sujeito pode responder quando considerar mais oportuno, dentro do período que lhe for solicitado.

Desvantagens:

- Não existem muitos recursos que se possam utilizar para motivar o inquirido a responder, o que pode levar a uma diminuição do número de sujeitos que participam na amostra;
- Normalmente envolve poucas questões, uma vez que se for muito extenso, aumenta a probabilidade de não ser respondido;
- Impossibilidade de aumentar dados suplementares;
- Possibilidade das respostas serem superficiais;
- Alguma impossibilidade por parte do inquiridor em colaborar com o inquirido na eventualidade de este sentir alguma dúvida com a questão.

5.3 Objetivos, Questão Inicial e Formulação de Hipóteses

Pretende-se com esta investigação estabelecer uma relação entre as atitudes face à criatividade e as práticas inovadoras nos colaboradores de ULS.

Ao aplicar os instrumentos usados neste estudo, tem-se como objetivo obter respostas face à existência de Atitudes Criativas e de Práticas Inovadoras nas ULS. Para o efeito foram utilizadas duas provas: (i) questionário adaptado às Práticas Empresariais Inovadoras (PEI) e (ii) Escala de Atitudes face à Criatividade (EAC)

Objetivos:

- Compreender a criatividade e a inovação num contexto empresarial;
- Analisar o conceito de criatividade;
- Analisar o conceito de inovação;
- Analisar o conceito de atitude criativa;
- Adaptar instrumentos de pesquisa confiáveis e válidos;
- Avaliar as características psicométricas dos instrumentos de pesquisa adaptados;
- Estabelecer uma relação entre atitudes criativas e práticas inovadoras, numa ULS.

A questão que tomámos como o ponto de partida desta investigação foi: ***Qual a relação que existe entre atitudes criativas e práticas inovadoras numa ULS?***

Mediante esta questão, surgem as seguintes hipóteses:

H_0 – A atitude dos colaboradores face à criatividade não influencia as suas práticas inovadoras.

H_1 – A atitude dos colaboradores face à criatividade influencia as suas práticas inovadoras.

5.4 População e Amostra

Para que se consiga fazer uma análise fiável e adequada aos objetivos é necessário ter em conta um conjunto de procedimentos bem estruturados tais como a qualidade da amostra, ou seja, junto de quem se realiza o estudo (Almeida e Freire, 2003). Qualquer estudo abrange um número tão elevado de elementos do Universo definido como todos os

sujeitos, fenómenos ou observações suscetíveis de serem reunidas, com características em comum (Almeida e Freire, 2003), que se torna impossível o seu estudo.

É, por isso, necessária a definição de uma população teórica, que Maroco (2003) designa como o conjunto de todos os elementos e que no nosso estudo corresponde a todos os colaboradores de uma ULS. Dado que raramente é possível estudá-la no seu todo, obrigou-nos à escolha de uma amostra – os colaboradores da ULSNA, E.P.E.. Trata-se, pois, de uma amostra de conveniência.

Em todas as investigações a qualidade da amostra, que Almeida e Freire (2003) designam como um conjunto de indivíduos, casos ou observações extraídos de uma população, detém um papel fundamental, uma vez que, devido a razões de falta de tempo, dinheiro e acessibilidade, não faz qualquer sentido trabalhar com a população.

Para Gil (2008), o tipo de amostragem aplicado em estudos de investigação básica consiste na amostragem aleatória simples, que o autor descreve pela atribuição de um número a cada elemento da população e depois de forma casual escolhe alguns desses elementos. Segundo este mesmo autor, é a partir deste método básico, que todos os outros têm as suas variações.

A tabela que se segue faz a descrição da população-alvo por categoria profissional e sexo.

Tabela 13 - Distribuição por Classes Profissionais e Género da ULSNA, E.P.E.

Classe Profissional	Masculino	Feminino	Total
Técnico Superior	16	40	56
Assistente Técnico	60	213	273
Assistente Operacional	34	137	171
Informático	10	0	10
Médico	93	84	177
Enfermeiro	136	402	538
Técnico de Diagnóstico	23	89	112
Outros *	104	174	278
Total	476	1139	1615

Fonte: Elaboração Própria

Outros * - Dirigentes; Assistentes operacionais operários e Assistentes operacionais (outros)

É possível verificar que na ULSNA, E.P.E. trabalham 1615 profissionais, distribuídos por várias funções, sendo a maior percentagem, como seria de esperar, enfermeiros, assistentes técnicos e médicos. A maior parte desses sujeitos pertence ao sexo feminino.

A caracterização da amostra será feita de forma detalhada em cada um dos estudos que constituem esta investigação.

5.5 Provas Utilizadas no Estudo

Passamos a apresentar as provas que utilizámos como instrumentos para avaliação dos constructos, a saber: (i) inovação e (ii) criatividade, bem como o inventário de práticas empresariais inovadoras, para avaliar as práticas inovadoras e a escala de atitudes face à criatividade, com o intuito de avaliar as atitudes criativas.

Os instrumentos utilizados neste estudo foram desenvolvidos por Nunes (2012) e estudados pela mesma autora numa população de empresários de Pequenas e Médias Empresas.

Considerámos, no entanto, pertinente proceder a algumas alterações, nomeadamente da escala de medida no Inventário Práticas Empresariais Inovadoras. Na prova original é utilizada uma escala binária, no nosso estudo utilizámos uma escala ordinal de *Likert* forçada, isto é, forçar a uma concordância ou discordância, por parte dos inquiridos. Desta forma os sujeitos têm quatro opções de resposta: (1) nunca; (2) às vezes (3) muitas vezes e (4) sempre (anexo 1).

5.5.1 Inventário de Práticas Empresariais Inovadoras

Características do Instrumento

Objetivo

O principal objetivo deste instrumento é identificar práticas empresariais inovadoras.

Dimensões

Este questionário tem quatro subdimensões transversais à inovação nas empresas, a saber:

1. **Condições:** avalia toda a envolvente estratégica que pode influenciar comportamentos relativamente à inovação, bem como à cultura e à liderança.
2. **Recursos:** envolve o capital humano e as relações com o meio envolvente, bem como os recursos disponíveis para assegurar um desempenho dinâmico de qualidade.
3. **Processos:** avalia toda a envolvente organizacional que visa a dinâmica inovadora na organização.
4. **Resultados:** avalia os resultados obtidos com as orientações das condições, recursos e processos para a inovação, desde o aspeto financeiro e operacional a toda a envolvente interna e externa.

Formato

O instrumento de PEI é constituído por 20 questões fechadas, onde as respostas são obtidas numa escala de *Likert*³ de quatro (4) pontos (1= Nunca; 2= Às vezes; 3= Muitas vezes; 4= Sempre). A nossa opção, como já referimos, recaiu sobre uma escala forçada para evitar, desta forma, a tendência à resposta central.

Os itens foram seleccionados tendo como objetivo a verificação da existência de um determinado comportamento.

Pretende-se que os itens sejam objetivos, simples, relevantes, credíveis e claros para que permitam uma avaliação correta do constructo.

5.5.2 A Escala de Atitudes Face À Criatividade

Objetivo

Esta escala tem como objetivo identificar atitudes face à criatividade.

³ Escala de Likert – 1932 É apresentado um conjunto de dimensões de atitudes para os quais os inquiridos tem de indicar o grau de concordância com a afirmação, assinalando uma das posições numa escala

Dimensões

Esta escala foi criada a partir da Teoria do Investimento Criativo de Sternberg e Lubart (1991, 1996), que faz referência à junção de várias fontes de investimento na criatividade que interagem entre si.

O questionário é composto por seis dimensões, que passamos a caracterizar:

1. **Envolvente ambiental:** A interação do indivíduo com o ambiente em que está envolvido e que lhe permite uma forma facilitadora de se expressar com criatividade.
2. **Estilos cognitivos:** Relaciona-se com a forma de pensar do indivíduo e a capacidade que possui de aplicar a sua inteligência.
3. **Personalidade:** Conjunto de características psicológicas de cada indivíduo, que levam à sua forma de agir e de pensar, tais como a autoconfiança e a autoestima.
4. **Conhecimento:** Conhecimento formal e informal adquirido através dos livros e de formação académica, bem como através da experiência e dedicação.
5. **Motivação:** Concentração orientada para a realização da tarefa, de forma criativa.
6. **Inteligência:** Capacidade teórica e prática de analisar, definir e resolver problemas com ideias próprias.

Formato

Fazem parte desta escala 36 questões fechadas, e a sua resposta é feita mediante uma escala aditiva de *Likert* de quatro pontos: 1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Concordo; 4=Concordo Totalmente. Tal como na prova anterior, optámos por uma escala forçada, onde a opção “nem concordo nem discordo” não está acessível, para evitar a tendência do sujeito para a resposta central e obrigando-o, desta forma, a dar uma opinião favorável ou desfavorável.

Os itens foram elaborados num prisma positivo, pois considerou-se ser a forma mais clara, objetiva, relevante e simples.

Procedimento

O primeiro passo foi pedir autorização ao Conselho de Administração da ULSNA, E.P.E. para a aplicação dos instrumentos de avaliação a todos os colaboradores.

Após autorização, foi feita uma reunião com quatro (4) elementos pertencentes ao Conselho de Administração, para apresentar as provas e, desta forma, auscultar a sua opinião quanto à adequação das mesmas ao público-alvo.

Com o objetivo de obter uma amostra o mais representativa possível, entre Maio e Junho de 2013 foi enviado um *e-mail* a todos os colaboradores da ULSNA, E.P.E, pela investigadora, explicando os objetivos do estudo e como iria decorrer todo o processo. No mesmo *e-mail* encontravam-se anexados os questionários e solicitava-se o reenvio após preenchimento.

Com a pretensão de fazer uma caracterização dos sujeitos que faziam parte deste estudo, foi enviada igualmente uma folha de dados individuais, constituída por sete (7) questões semifechadas, com possibilidade de categorizar e responder a dois objetivos:

1. Obter informação sobre os colaboradores e assim proceder à sua caracterização em relação ao seu desenvolvimento pessoal (sexo e idade) e profissional (experiência).
2. Obter informação sobre a unidade de prestação de cuidados de saúde (serviço e concelho) e a sua origem geográfica.

6. Análise Dos Dados

6.1 Introdução

Este capítulo tem como principal objetivo a descrição do processo de estudo das provas que integram esta investigação. Do ponto de vista da organização dos conteúdos contempla três fases distintas: uma de índole mais exploratória, estudo exploratório e outras duas mais quantitativas, que designamos como estudo piloto e estudo final.

6.2 Estudo Exploratório

6.2.1 Objetivos

Tendo em conta que os instrumentos utilizados já se encontravam estudados no que concerne à adequabilidade dos itens aos comportamentos que lhe estão associados, neste estudo tivemos como propósito entender o grau de empatia do público-alvo com os itens incluídos nas provas.

6.3 Método

6.3.1 Participantes

Este questionário foi apresentado a quatro elementos da administração da ULSNA, E.P.E., dois desses elementos são gestores, um elemento está relacionado com a área clínica (médico) e o último com o Marketing.

Nesta fase do estudo participaram ainda cinco (5) indivíduos que faziam parte da população-alvo e aos quais foram apresentados os instrumentos.

6.3.2 Procedimento

Foi pedido a especialistas nas áreas de gestão, medicina e marketing que se pronunciassem sobre os seguintes instrumentos: PEI e EAC.

Foi ainda solicitado a um pequeno número de colaboradores escolhidos aleatoriamente que preenchessem as mesmas provas e se pronunciassem igualmente sobre elas.

Os questionários foram entregues aos colaboradores, tendo a investigadora explicado o que pretendia e informado que, se no ato do preenchimento ocorresse alguma dúvida, poderiam entrar em contacto telefónico ou pessoal, uma vez que aquela se encontraria no espaço físico da ULSNA, E.P.E. durante todo o dia. As provas foram devolvidas após o seu preenchimento e verificou-se a inexistência de qualquer falha no preenchimento das mesmas. Foi ainda solicitada individualmente a opinião sobre as provas.

Na população-alvo o objetivo deste estudo exploratório, nas duas provas, foi analisar a sua aplicabilidade, bem como, o grau de dificuldade existente na perceção das questões e ainda a motivação para responder.

Este processo decorreu durante o mês de Março de 2013.

6.3.3 Metodologia

O método usado no estudo exploratório foi o método de reflexão falada, através do qual procurámos inferir a pertinência, relevância, clareza, credibilidade, amplitude do domínio a avaliar e objetivos. (Almeida e Freire, 2003).

Também aquando da aplicação dos instrumentos a cinco sujeitos da população-alvo, o método utilizado foi a reflexão falada, procurando-se, igualmente, aferir a objetividade, ambiguidade e grau de dificuldade na compreensão dos questionários.

6.3.4 Resultados

Uma vez que os resultados obtidos neste estudo preliminar foram favoráveis, tendo os especialistas destacado a qualidade dos instrumentos e os colaboradores salientado a facilidade de perceção dos itens, não foram feitas quaisquer alterações.

Em síntese, este estudo revelou a sua importância e, principalmente, uma motivação extra para a continuidade do trabalho. Daí seguiu-se a fase seguinte, com um novo estudo, com

uma amostra de número superior de sujeitos e com pretensão de fazer uma avaliação psicométrica dos instrumentos.

6.4 Estudo Piloto

6.4.1 Objetivos

Este estudo tem como objetivo avaliar as características psicométricas das provas a utilizar no estudo final. Pretende-se neste estudo uma análise mais quantitativa do que aquela que aconteceu no estudo anterior.

Para o efeito foi usada uma amostra de maiores dimensões.

6.4.2 Amostra

A amostra do estudo piloto foi constituída por trinta sujeitos, tratando-se igualmente de uma amostra de conveniência. Dos trinta (30) colaboradores da ULSNA, E.P.E. (N=30), oito (8) pertencem ao sexo masculino e vinte e dois (22) ao sexo feminino, com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos. Vinte e oito (28) são colaboradores no concelho de Portalegre, um (1) no concelho de Elvas e um (1) no concelho de Alter do Chão. A sua distribuição pelos serviços é conforme a tabela que se segue.

Tabela 14 - Distribuição pelos Serviços da ULSNA, E.P.E. (N=30)

Serviço	Frequência	%
Cirurgia	1	3,3
Urgência	6	20,0
Medicina	1	3,3
Endoscopia	3	10,0
Serviço Social	1	3,3
Infecciologia	1	3,3
S Gestão Financeira	3	10,0
Ortopedia	2	6,7

Distribuição pelos Serviços da ULSNA, E.P.E. (N=30) (cont.)

Serviço	Frequência	%
Psiquiatria	2	6,7
Farmácia	3	10,0
Saúde Pública	2	6,7
Recursos Humanos	1	3,3
Cuidados Saúde Primários	2	6,7
Pediatria	1	3,3
Serviço Gestão Doentes	1	3,3
Total	30	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Destaca-se a Urgência com o maior número de sujeitos, havendo uma distribuição equitativa em praticamente todos os outros serviços que participaram nesta parte do estudo.

A distribuição dos sujeitos por categoria profissional pode ser observada na tabela 15.

Tabela 15 - Distribuição por Categoria Profissional na ULSNA, E.P.E. (N=30)

Categoria	Frequência	%
Médico	3	10,0
Enfermeiro	10	33,3
Assistente Técnico	9	30,0
Assistente Operacional	2	6,7
Técnica Superior	6	20,0
Total	30	100,0

Fonte: Elaboração Própria

No estudo piloto a classe profissional com maior representatividade é a classe dos enfermeiros que, tal como verificamos na caracterização da população, é a classe profissional em maior número na ULSNA, E.P.E.

6.4.3 Procedimento

O instrumento foi enviado por *e-mail* para cinquenta (50) colaboradores da ULSNA, E.P.E., no qual se fez uma pequena explicação dos objetivos e do que se pretendia com o estudo. Foram devolvidas trinta (30) provas corretamente preenchidas, dentro do período de tempo estipulado.

Este estudo foi efetuado no mês de Abril de 2013.

6.4.4 Metodologia

O estudo das provas foi, no estudo piloto, mais aprofundado e recaiu sobre as suas características metrológicas. Estudámos os indicadores mais referenciados na literatura, nomeadamente, a sensibilidade, a fidelidade e a validade dos resultados (Almeida e Freire, 2003).

Iniciámos a análise com o estudo da sensibilidade dos itens, através das estatísticas descritivas: a média, valores mínimos, máximos e o desvio padrão. O estudo da sensibilidade procurou aferir de que forma os resultados obtidos nos testes surgiam distribuídos de forma a permitir a diferenciação dos sujeitos naquilo que diz respeito aos seus níveis de realização (Almeida e Freire, 2003; Pestana e Gageiro, 2003).

O estudo da fidelidade dos instrumentos foi feito a partir da análise da consistência interna com recurso ao cálculo do *alpha de Cronbach*. De acordo com Almeida e Freire (2003), este é o método mais aconselhado quando se utilizam escalas de *Likert*. O *alpha de Cronbach* avalia em que grau a variância dos resultados na prova se associa ao somatório da variância item a item; esse valor deve situar-se entre 0 (zero) e 1 (um), sendo que, quanto mais próximo de 1 (um), será considerado um melhor valor.

A fidelidade de uma prova procura testar o grau de confiança ou exatidão que é possível ter a partir da informação obtida (Almeida e Freire, 2003). Foi analisada a consistência interna das provas, o que nos permitiu aferir se os itens que compõem os testes se apresentam como um todo homogéneo.

O passo seguinte foi o estudo da validade de constructo, sendo que o que se pretende com esse estudo é testar a teoria subjacente às construções das provas (Almeida e Freire, 2003). Para o efeito recorremos, como recomendado na literatura, à Análise Fatorial.

Segundo Pestana e Gageiro (2003), a análise fatorial (AF) é um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é explicar a correlação entre variáveis que sejam observáveis e, assim, simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrever um objeto de estudo. Para Maroco (2003), a AF é uma técnica de análise exploratória dos dados, onde o principal objetivo é descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas de forma a construir uma escala de medida para fatores intrínsecos que controlam de alguma forma as variáveis iniciais.

Esta foi uma técnica desenvolvida no início do século XX por C. Spearman que, após analisar tabelas de correlações entre diferentes testes psicológicos, foi capaz de demonstrar que estas correlações podiam ser explicadas por um fator geral comum a todos os testes e um fator específico para cada teste (Ferguson e Takane, 1989, citado por Maroco, 2003).

Apesar de existir alguma controvérsia sobre a metodologia de análise de fatores de Spearman, esta teoria foi adaptada por muitos outros investigadores, que a desenvolveram na técnica de “Análise Fatorial”, onde se destaca como objetivo primordial encontrar fatores latentes de utilização tão variada quanto a medição de “atitudes sobre determinado problema social” e “resistência à inovação tecnológica”, entre outros (Sharma, 1996, citado por Maroco, 2003). Desta forma, pode afirmar-se que o objetivo principal da AF é atribuir uma quantificação a constructos não observáveis.

Almeida e Freire (2003) salientam que a AF permite saber quantos e quais são os fatores que o instrumento está a avaliar, bem como identificar os itens que se lhe encontram associados.

Para Pestana e Gageiro (2003) existem dois tipos de AF: esta pode ser *exploratória*, designadamente quando trata a relação entre variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo e também pode ser *confirmatória*, quando se faz a comparação entre os resultados conseguidos com os que existem na teoria subjacente.

Como só é possível proceder à AF se existir covariância das variáveis, teremos que proceder à verificação da existência de eventuais desvios à normalidade da distribuição dos

dados e ainda a uma análise das correlações. Para Pestana e Gageiro (2003), se as correlações forem pequenas, não é muito provável que existam fatores comuns. Para efetuarmos esta análise recorreremos ao *Teste de Adequabilidade da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e ao *Teste de Esfericidade de Bartlett*. De acordo com Pestana e Gageiro (2003), são estes os métodos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis e dar seguimento à AF. O KMO é uma medida de homogeneidade das variáveis e exige-se um valor igual ou superior a 0,60 para prosseguir a AF, ainda que apenas superior a 0,80 seja considerado bom.

Tomámos como critério de determinação do número de fatores o método *Optimal Implementation of Paralell Analysis* (AP) (Timmerman e Lorenzo-Seva; 2011), através do programa Fator 8.2 (Lorenzo – Seva e Ferrando, 2007, 2011), sendo este considerado o procedimento mais adequado para determinar o número de fatores a ser retido (Glorfeld, 1995; Lourenzo-Seva, Timmerman & Kriers, 2011; Patil, Singh, Mishra & Donavan, 2008).

A AP é um procedimento estatístico de simulação Monte-Carlo que consiste na construção aleatória de um conjunto hipotético de matrizes de correlações variáveis, utilizando como base a mesma dimensionalidade (o mesmo número p de variáveis e o mesmo numero n de sujeitos) do conjunto de dados reais (Laros, 2004). A AP pode ser entendida como uma combinação de critério de *Kaiser e do scree test* (Ferrando e Anguiano- Carrasco, 2010).

O número de fatores retidos refere-se àqueles que apresentam *eigenvalues* >1 e que apresentam valor maior do que o respetivo *eigenvalues* obtido por meio dos dados aleatórios (O' Connor, 2000). Nas AP's, o critério do *eigenvalues* >1 , ainda que considerado, não é decisivo. Fatores com *eigenvalues* >1 , mas com *eigenvalues* menores que os obtidos nas AP's não são considerados. Como forma de aumentar a acuidade da análise considerámos o intervalo de confiança de 95% obtido nos valores dos *eigenvalues* aleatórios.

A AP é um método pouco afetado pelo tamanho da amostra ou pelas cargas fatoriais dos itens (Velicer, Eaton e Fava, 2000). Determinado o número de fatores a reter, optámos como método de extração de fatores o dos mínimos quadrados não ponderados

(*Unweighted Least Squares* – ULS), por ser considerado dos métodos mais robustos e, por isso, dos mais aconselhados (Abad, Olea, Ponsoda e Garcia, 2011), com rotação *Promin*.

A rotação *Promin* parte de uma solução ortogonal e constrói uma matriz hipotética, sendo que esta matriz é uma modificação da solução ortogonal o mais próxima possível da estrutura simples. Em segundo lugar determina-se a solução transformada oblíqua que melhor se aproxima da matriz hipotética.

Tomámos como critério de retenção de variáveis aquelas em que a carga fatorial era superior a 0,30, uma vez que se considera que itens com cargas fatoriais inferiores não devem permanecer no estudo, pois não estão a contribuir adequadamente para avaliar o traço latente subjacente (Erthal, 2003; Pasquali, 2003; Tabachinick e Fidell, 2007).

De seguida, estudámos a qualidade do modelo de medida através das estatísticas e índices de qualidade do ajustamento, resultantes da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) utilizando, também, o ULS como método de estimação, através do programa Fator 8.2 (Lorenzo-Seva e Ferrando, 2007, 2011).

A AFC serve, principalmente, para confirmar padrões estruturais, ou seja, testar se determinados fatores latentes são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis manifestas específicas, de acordo com o padrão pré-estabelecido noutro estudo, ou com uma determinada teoria (Maroco, 2010).

No que respeita à escolha dos índices de ajustamento necessários à avaliação do modelo, a decisão recaiu no sentido das recomendações de Byrne (2001); Ulman (2001) e Eklund (2005) e foram: (i) o *Goodness of Fit Index* (GFI), (ii) o *Comparative Fit Index* (CFI) e ainda seguindo Ferrando & cols (2010), considerámos também (iii) a Raiz Média Quadrática Residual (RMSR).

O CFI pertence à classe dos índices incrementais, uma vez que situa o modelo hipotetizado em relação a um modelo nulo ou de independência. Assume valores entre zero (0) e um (1), sendo que os valores superiores a 0,90 são considerados indicadores de um bom ajustamento (Hartman, Hox, Auerbach, Erol, Fonseca, Mellen-Bergh, Novik, Oosterlaan; Roussos, Shalev, Zilber e Sergeant; 1999, Tabachinick e Fidell, 2007).

Utilizámos o GFI para explicar a proporção de covariância observada entre variáveis reveladas, explicada pelo modelo ajustado. Os valores considerados um bom indicador situam-se entre os 0,90 e os 0,95; os valores inferiores a 0,90 são indicadores de um mau ajustamento aos dados e superiores a 0,95 consideram-se muito bons.

A RMSR é uma medida descritiva e indica-nos a magnitude média das correlações residuais. Se a média das correlações residuais for zero (0), então a RMSR coincide com o desvio típico dos resíduos. Segundo Herman (1976), o valor de referência é de 0.05 ou menor, para se poder considerar que o ajuste do modelo é aceitável, já para Kelley (1935), o valor de referência era $1/\sqrt{N}$, sendo N= amostra.

Resultados

Questionário de Práticas Empresariais Inovadoras

Os resultados obtidos foram submetidos a uma análise quantitativa de índole descritiva dos itens em função da Média (Med), do Desvio Padrão (DP), da distribuição dos resultados pelos valores Máximos (Máx) e Mínimos (Mín). Esses valores podem ser observados na tabela que se segue.

Tabela 16 - Análise Descritiva dos Itens de Práticas Empresariais Inovadoras (N=30)

Item	Mín	Max	Méd	DP
1	1	4	3,10	,712
2	2	4	3,07	,691
3	1	4	2,40	,724
4	1	4	2,63	,890
5	1	4	2,53	,681
6	1	4	2,47	,730
7	1	4	2,87	,860
8	1	4	3,20	,805
9	2	4	3,07	,691
10	1	4	2,47	,776
11	1	4	2,47	,819
12	1	4	2,40	,814
13	1	4	3,07	,740
14	1	4	3,07	,691
15	1	4	1,90	,923
16	1	4	2,67	,884
17	2	4	2,90	,712
18	2	4	3,13	,681
19	2	4	3,17	,648
20	1	4	2,80	,847

Fonte: Elaboração Própria

Da análise da tabela 16 verifica-se que, na maior parte dos itens, os valores estão distribuídos entre um (1) e quatro (4) e o valor da média oscila entre 1.90 e 3.20 (correspondem aos itens 15 e 18 respetivamente), sendo que na maior parte dos itens a média situa-se próxima do valor dois (2). O desvio padrão oscila entre os valores 0,64 e 0,92 (correspondem aos itens 19 e 15, respetivamente). Pode, desta forma, afirmar-se que a maioria dos itens tem uma distribuição por todos os pontos da escala de *Likert*, o que permite dizer que existe uma distribuição normal (Pestana e Gajairo, 2003).

De realçar que existe um item (15) onde a resposta se situa tendencialmente no limite inferior da escala, enquanto nos itens 1; 2; 8; 9; 17; 18; 19 e 20 se situa tendencialmente no limite superior. Este comportamento é expectável em provas de autoperceção (Almeida e Freire, 2003). Para Edwards (1957), *“é uma tendência dos sujeitos em atribuir a si mesmos, nas situações de auto-registo, afirmações de personalidade com valores socialmente desejáveis e em rejeitar aquelas com valores socialmente indesejáveis”* (Almeida e Freire, 2003, p. 167).

O estudo do poder discriminativo dos itens foi feito através da correlação do item com o total da escala corrigida (ritc).

Tabela 17- Análise da Media; Variância; Correlação (Ritc) e Alfa se, PEI (N=30)

Item	Media	Variancia	Ritc	Alpha de Cronbach se
1	52,27	57,030	,469	,845
2	52,30	56,700	,519	,844
3	52,97	56,240	,536	,843
4	52,73	52,202	,746	,832
5	52,83	56,213	,578	,841
6	52,90	55,955	,558	,842
7	52,50	53,293	,681	,835
8	52,17	56,626	,438	,846
9	52,30	56,079	,582	,841
10	52,90	56,576	,463	,845
11	52,90	57,955	,317	,852
12	52,97	57,689	,343	,851
13	52,30	58,355	,326	,851
14	52,30	59,459	,248	,853
15	53,47	59,913	,127	,861
16	52,70	55,114	,510	,843
17	52,47	58,809	,299	,852
18	52,23	57,220	,475	,845
19	52,20	56,234	,611	,841
20	52,57	60,737	,086	,862

Fonte: Elaboração Própria

Mediante a análise deste estudo, verifica-se que, apesar de todos os itens apresentarem uma correlação positiva com o total da escala, existem dois itens onde a correlação é mais reduzida (15 e 20) e com valores inferiores a 0,20. Optou-se por deixar ficar os itens atrás mencionados, uma vez que a amostra era composta por um número reduzido de sujeitos e continuar, assim, com o estudo de validade do instrumento.

O valor de *alpha de Cronbach* obtido no instrumento de avaliação PEI foi de 0,853. Como anteriormente tínhamos referenciado, e segundo Almeida e Freire (2003), o valor é considerado tanto melhor quanto mais próximo do valor 1 se situar. Assim, pode afirmar-se que estamos na presença de um instrumento com um bom índice de fidelidade.

Por validade do constructo entende-se o grau de adequação dos itens em relação à dimensão do comportamento avaliado pelo instrumento (Almeida e Freire, 2003); para tal, recorremos à AF. Tomámos primeiro a análise dos resultados do *Teste de Esfericidade de Bartlett* e do *Teste de Adequabilidade da Amostra de KMO*, sendo que o valor de KMO obtido foi de 0,642, o que segundo Pestana e Gageiro (2003), é um indicador razoável, logo, possibilitando a continuidade do estudo da AF. O *teste de esfericidade de Bartlett* apresentava o *p-value* <0,001, logo, é possível rejeitar H_0 , concluindo que as variáveis estão significativamente correlacionadas e podendo dar continuidade ao estudo da AF.

A matriz de correlações de *Pearson* não rodada, através da utilização do procedimento estatístico da AP (Timmerman e Lorenzo-Seva, 2011, sugere um fator com valor próprio de 10,14, valor superior à unidade e que explica 50,7% da variância total. A matriz de correlações rodada (ULS – *Promin*), apresenta variáveis com cargas fatoriais e comunalidades elevadas, conforme a tabela abaixo demonstra.

Tabela 18 - Matriz Fatorial Rodada (ULS - Promin) PEI (N=30)

Item	Fator		Item	Fator	
	1	h^2		1	h^2
1	,751	,564	11	,555	,308
2	,804	,647	12	,585	,342
3	,712	,507	13	,701	,491
4	,810	,656	14	,636	,404
5	,746	,557	15	,362	,131
6	,731	,535	16	,671	,450
7	,803	,645	17	,630	,397
8	,708	,502	18	,757	,573
9	,804	,646	19	,833	,694
10	,632	,399	20	,471	,221
V. Próprio	10,14		V. Próprio	10,14	
% de vr total	50,7		% de vr total	50,7	

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que as práticas inovadoras são o elemento comum a todas as situações da prova, optámos por assim designar esse fator. Na globalidade, todas as variáveis têm saturações no fator superior a 0,30. Quanto às comunalidades (h^2), verificamos que existem algumas situações com valores acima de 0,40 com exceção das situações 10 (0,399), 11 (0,308), 12 (0,342), 15 (0,131), 17 (0,397) e 20 (0,221). Apenas dois itens (15 e 20) possuem um valor muito baixo. Todas os outros destacam-se pelo elevado contributo para o total da variância explicada.

De seguida, através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), procurámos estudar a adequação da solução encontrada anteriormente, através dos seguintes indicadores de ajustamento: o CFI (*Comparative Fit Index*), o GFI (*Goodness of Fit Index*) e a RMSR (Raiz Média Quadrática Residual), conforme a tabela abaixo descreve.

Tabela 19 - Índices de Ajustamento do Modelo Unidimensional para Estudo Piloto de PEI (N=30)

Modelos	X ²	g.l	CFI	GFI	RMSR
Modelo Unidimensional	334,054	170	0,44	0,96	0,1125

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados obtidos foram bons, na globalidade, com a exceção do CFI que se encontra abaixo do valor desejável, de acordo com os valores referenciados na metodologia.

Questionário do Estudo de atitudes face à criatividade

No estudo piloto da EFC os resultados obtidos foram submetidos a uma análise quantitativa de índole descritiva dos itens em função da Média (med), do Desvio Padrão (DP) e da distribuição dos resultados (valor máximos e mínimos). Esses valores são apresentados na tabela que se segue.

Tabela 20 - Análise Descritiva dos Itens de Atitudes Face à Criatividade (N=30)

Item	Min	Max	Méd	DP
1	3	4	3,57	,504
2	2	4	3,43	,568
3	3	4	3,20	,407
4	2	4	3,00	,455
5	1	4	2,80	,664
6	1	4	2,77	,728
7	1	4	3,10	,803
8	1	4	3,23	,728
9	3	4	3,57	,504
10	2	4	3,40	,563
11	1	4	2,97	,809
12	1	4	3,17	,913
13	1	4	2,23	,774
14	2	4	3,50	,630
15	3	4	3,63	,490
16	1	4	2,63	,890
17	1	4	2,97	,718
18	2	4	3,73	,521
19	2	4	3,13	,629
20	3	4	3,47	,507
21	2	4	3,37	,556
22	2	4	3,00	,587
23	2	4	3,40	,675
24	3	4	3,40	,498
25	3	4	3,43	,504
26	2	4	3,57	,568
27	1	4	3,03	,718
28	2	4	3,37	,556
29	2	4	3,27	,521
30	3	4	3,77	,430
31	2	4	3,37	,556
32	3	4	3,63	,490
33	3	4	3,63	,490
34	2	4	3,47	,571
35	1	4	3,13	,900
36	3	4	3,80	,407

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que os valores obtidos estão distribuídos ao longo dos quatros pontos da escala de medida. A média está entre 2,23 e 3,80 – que corresponde aos itens 13 e 36 respetivamente – e o desvio padrão entre 0,407 e 0,913, correspondendo aos itens 36 e 12, respetivamente.

Numa análise geral, as respostas situaram-se essencialmente no extremo superior da escala de medida. Apesar de existirem questões onde foram utilizados todos os níveis da escala de *Likert*, existe um grande número de itens onde o valor mínimo da escala não foi utilizado pelos sujeitos (1; 2; 3; 4; 9; 10; 14; 15; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34 e 36). A razão encontrada para justificar essas respostas prende-se com a desejabilidade social. Estes itens estão mais focados na habilidade que o indivíduo possui para resolver problemas, bem como na autoconfiança e perseverança.

A análise do poder discriminativo dos itens através da correlação do item com o total da escala corrigido apresenta, na maioria dos itens, valores na tabela 21. Foram obtidas correlações negativas no item 17 (anexo 2), pelo que procedemos à sua recodificação. Assim, todos os itens apresentam uma correlação positiva, o que indica que se encontram no mesmo sentido do total da prova.

Tabela 21 - Análise da Média; Variância; Correlação (Ritc) e Alpha se EAC (N=30)

Item	Media	Variância	Ritc	Alpha Cronbach se
1	113,63	82,930	,505	,860
2	113,77	84,254	,311	,863
3	114,00	86,759	,118	,866
4	114,20	84,648	,354	,863
5	114,40	81,283	,509	,859
6	114,43	81,151	,468	,859
7	114,10	83,541	,248	,866
8	113,97	82,171	,388	,862
9	113,63	81,964	,614	,858
10	113,80	82,441	,495	,859
11	114,23	80,875	,433	,860
12	114,03	81,895	,308	,865
13	114,97	86,861	,025	,871
14	113,70	82,079	,468	,860
15	113,57	82,599	,559	,859
16	114,57	85,013	,123	,870
17	115,17	87,247	,004	,871
18	113,47	83,844	,389	,862
19	114,07	80,409	,622	,856
20	113,73	84,823	,293	,863
21	113,83	82,557	,490	,860
22	114,20	82,510	,465	,860
23	113,80	81,545	,478	,859

Análise da Média; Variância; Correlação (Ritc) e Alpha se EAC (N=30) (Cont.)				
Item	Media	Variância	Ritc	Alpha Cronbach se
24	113,80	83,476	,450	,861
25	113,77	83,013	,496	,860
26	113,63	83,206	,414	,861
27	114,17	81,316	,462	,860
28	113,83	81,109	,639	,857
29	113,93	82,340	,551	,859
30	113,43	83,702	,500	,860
31	113,83	87,316	,019	,869
32	113,57	84,875	,300	,863
33	113,57	84,875	,300	,863
34	113,73	84,478	,287	,864
35	114,07	82,271	,290	,865
36	113,40	84,455	,428	,862

Fonte: Elaboração Própria

Do estudo da correlação do item com o total da escala corrigido, verifica-se que existem alguns itens onde a correlação é baixa, inferior a 0,20, como acontece nos itens 3; 13; 16; 17 e 31. No entanto, optou-se, nesta fase, pela continuidade dos mesmos no estudo, procurando não tomar, para já, decisões definitivas, dado o tamanho reduzido da amostra.

A consistência interna da prova, avaliada pelo *alpha de Cronbach*, que teve um valor de 0,865, é considerada boa, dentro dos padrões considerados na literatura.

O estudo da validade de constructo iniciou-se com o *teste de esfericidade de Bartlett* e o teste de adequabilidade da amostra KMO. O valor de KMO é de 0,820 que, segundo Pestana e Gageiro (2003), é um bom indicador e o *teste de esfericidade de Bartlett* apresenta um *p-value* <0,001. Os resultados obtidos permitem-nos dar continuidade ao estudo através da AF, através da matriz fatorial não rodada, aplicamos a AP (Timmerman e Lorenzo – Seva; 2011) sugeriu a retenção de um fator. A matriz fatorial rodada (ULS – Promin) com extração de um (1) fator, com valor próprio de 20,64, explica 57,3% da variância total.

Tabela 22- Matriz Fatorial Rodada (ULS - *Promin*) EAC (N=30)

Item	Fator		Item	Fator	
	1	h ²		1	h ²
1	,854	,729	19	,792	,627
2	,768	,589	20	,789	,623
3	,766	,587	21	,804	,646
4	,774	,599	22	,750	,563
5	,699	,488	23	,742	,551
6	,651	,423	24	,812	,660
7	,585	,342	25	,844	,713
8	,669	,448	26	,829	,687
9	,862	,743	27	,704	,496
10	,791	,626	28	,853	,727
11	,613	,376	29	,837	,700
12	,577	,332	30	,904	,817
13	,394	,155	31	,685	,469
14	,787	,619	32	,807	,639
15	,877	,769	33	,799	,644
16	,442	,195	34	,766	,587
17	,506	,256	35	,579	,335
18	,835	,698	36	,889	,791
V. Próprio	20,64		V. Próprio	20,64	
% vr total	57,3		%vr total	57,3	

Fonte: Elaboração Própria

Como podemos observar na tabela 22, todas as variáveis tinham um valor superior a 0,30 o que, segundo Erthal (2003); Pasquali (2003); Tabachnick e Fidell (2007), indica que estão a contribuir adequadamente para avaliar o pretendido. Apenas em três (3) itens as communalidades são inferiores a 0,30 (itens 13; 16 e 17). Com o objetivo de comprovar a estrutura unidimensional da EAC no estudo piloto, utilizámos índices de ajustamento da AFC, através do método de estimação ULS, tomando como referência os índices CFI, GFI e RMSR. Os valores podem ser observados na tabela 23.

Tabela 23 - Índice de Ajustamento do Modelo Unidimensional para o Estudo Piloto EAC (N=30)

Modelos	X ²	g.l	CFI	GFI	RMSR
Modelo Unidimensional	1226,918	594	0,24	0,97	0,0983

Fonte: Elaboração própria

O modelo de unidimensionalidade da EAC, aplicado no estudo piloto com uma amostra de 30 sujeitos, revelou uma qualidade de ajustamento insuficiente, tendo em conta os valores de CFI e RMSR. Vamos ter que ter em atenção estes fatores no estudo final com uma amostra de tamanho superior.

6.5 Estudo Final

6.5.1 Objetivo

Este estudo pretende validar as provas utilizadas: (i) Práticas Empresarias Inovadoras (PEI) e (ii) Escala de Atitude face à Criatividade (EAC), numa amostra de maiores dimensões.

6.5.2 Amostra

A amostra do estudo final é composta por cento e oitenta (180) sujeitos de ambos os sexos e pertencentes a várias classes profissionais, que desempenham as suas funções na ULSNA, E.P.E.

A caracterização da amostra pode ser observada na descrição e tabelas que se seguem.

A amostra é constituída por cinquenta e um (51) indivíduos do sexo masculino, que representam 28,3% do total da amostra, e cento e vinte nove (129) indivíduos do sexo feminino, que representam 71,7% do total da amostra, conforme a tabela abaixo.

Tabela 24 - Distribuição da Amostra por Género na ULSNA, E.P.E. (N=180)

Género	Frequência	%
Masculino	51	28,3
Feminino	129	71,7
Total	180	100,0

Fonte: Elaboração Própria

A distribuição da amostra quanto às idades situa-se entre os 23 e os 64 anos de idade. Apesar de haver uma distribuição quase equitativa entre os grupos etários, destaca-se o grupo etário dos 36 aos 45 como aquele onde existe um maior número de indivíduos.

Tabela 25 - Distribuição por Idades da Amostra da ULSNA, E.P.E. (N=180)

Idade	Frequência	%
Dos 23 – 35	61	33,9
Dos 36 – 45	64	35,5
Dos 46 – 64	55	30,6
Total	180	100

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à distribuição por categoria profissional, os Enfermeiros e os Assistentes Técnicos foram aqueles que mais contribuíram para esta amostra, respetivamente com 31,7% e 27,8%. Destaca-se o facto de quase todas as classes profissionais estarem representadas na amostra.

A distribuição de acordo com a função pode ser observada na tabela 26.

Tabela 26 - Distribuição por Categoria Profissional da Amostra da ULSNA, E.P.E. (N=180)

Categoria Profissional	Frequência	%	Acumulação %
Médico	10	5,6	5,6
Enfermeiro	57	31,7	37,2
Assistente Técnico	50	27,8	65,0
Assistente Operacional	25	13,9	78,9
Técnico Superior	13	7,2	86,1
Técnico Diagnóstico e Terapêutica	21	11,7	97,8
Coordenador Técnico	1	,6	98,3
Técnico de Informática	3	1,7	100,0
Total	180	100,0	

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à distribuição da amostra por concelhos, o maior número de sujeitos pertence ao concelho de Portalegre, com 80% do total da amostra. Os restantes 20% estão distribuídos pelos outros concelhos, sendo que Elvas aparece com 9,4% do total da amostra. Salientamos que é nestes dois concelhos (Portalegre e Elvas) que se situam as unidades de saúde prestadoras de cuidados hospitalares e os restantes concelhos são locais onde se situam apenas unidades de saúdes familiares.

Tabela 27 - Distribuição por Concelho da Amostra da ULSNA, E.P.E. (N=180)

Concelho	Frequência	%	% Acumulada
Portalegre	144	80,0	80,0
Elvas	17	9,4	89,4
Ponto de Sôr	2	1,1	90,6
Campo Maior	1	,6	91,1
Gavião	2	1,1	92,2
Alter do Chão	4	2,2	94,4
Sousel	2	1,1	95,6
Castelo de Vide	3	1,7	97,2
Fronteira	2	1,1	98,3
Arronches	1	,6	98,9
Monforte	2	1,1	100,0
Total	180	100,0	

Fonte: Elaboração Própria

6.5.3 Procedimento

O questionário foi enviado por *e-mail* para todos os colaboradores da ULSNA, E.P.E, acompanhado por um pequeno texto explicativo sobre os objetivos do estudo e sobre os procedimentos que deveriam adotar. O *e-mail* destacava, ainda, a total disponibilidade da investigadora para colaborar com qualquer situação de dúvida que surgisse.

Foram devolvidos duzentos e cinco (205) questionários, dos quais apenas cento e oitenta (180) estavam corretamente preenchidos

Este processo decorreu no período de Maio a Junho de 2013.

6.5.4 Metodologia

O método utilizado no estudo final foi o mesmo já descrito pormenorizadamente no estudo piloto.

6.5.5 Resultados

Questionário de Práticas Empresariais Inovadoras

Os resultados que apresentamos de seguida têm como objetivo validar as provas utilizadas. Daremos conta dos resultados obtidos no que concerne à sensibilidade, fidelidade e validade de constructo das mesmas.

Passamos então, à análise dos resultados obtidos mediante a investigação feita.

Os resultados foram submetidos a uma análise descritiva em função da distribuição dos valores (mínimo e máximo), da média e do DP. Os resultados podem ser observados na tabela que se segue.

Tabela 28 - Análise Descritiva dos Itens De PEI (N=180)

Item	Min	Max	Méd	DP
1	1	4	3,02	,689
2	1	4	3,00	,740
3	1	4	2,52	,689
4	1	4	2,67	,693
5	1	4	2,63	,692
6	1	4	2,46	,742
7	1	4	2,85	,773
8	1	4	3,03	,754
9	1	4	3,01	,709
10	1	4	2,46	,758
11	1	4	2,41	,782
12	1	4	2,28	,814
13	1	4	3,07	,669
14	1	4	2,95	,764
15	1	4	1,87	,855
16	1	4	2,43	,813
17	1	4	2,62	,778
18	1	4	3,09	,695
19	1	4	3,04	,743
20	1	4	2,72	,819

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 28 podemos verificar que, em todos os itens de PEI, houve uma distribuição de respostas dos sujeitos por todos os valores da escala de *Likert*. A média dos itens está distribuída entre os valores 1,87 e 3,09 (correspondem aos itens 15 e 18, respetivamente) e o DP oscila entre os valores 0,669 e 0,855 (corresponde aos itens 13 e 15, respetivamente).

A análise item a item permite-nos constatar que, na sua maioria, a média dos itens se situa próximo do valor central (dois), mas que em alguns itens se aproxima do valor superior da

escala, evidenciando um possível efeito de desejabilidade social, usual neste tipo de instrumentos.

A análise do poder discriminativo dos itens, através da correlação do item com o total da escala corrigido, aponta para valores superiores a 0,20 em todos os itens, ao contrário do que acontecia no estudo piloto, onde os itens 15 e 20 tinham correlações com o total da escala corrigida inferiores a este valor. Os resultados podem ser observados na tabela 29.

Tabela 29- Análise da Média; Variância; Correlação (Ritc) e Alpha se da PEI (N=180)

Item	Média se	Varianacia	Ritc	Alpha Cronbach se
1	51,11	67,496	,422	,887
2	51,13	66,358	,485	,885
3	51,61	66,809	,485	,885
4	51,46	64,775	,672	,880
5	51,49	65,413	,612	,882
6	51,67	65,115	,591	,882
7	51,28	65,420	,538	,884
8	51,09	66,455	,466	,886
9	51,12	66,484	,498	,885
10	51,67	64,916	,595	,882
11	51,72	64,794	,584	,882
12	51,84	64,780	,558	,883
13	51,06	67,874	,402	,887
14	51,18	67,007	,412	,887
15	52,26	67,289	,337	,890
16	51,69	65,565	,496	,885
17	51,51	66,073	,480	,885
18	51,04	66,552	,504	,885
19	51,09	65,154	,587	,882
20	51,41	66,410	,425	,887

Fonte: Elaboração Própria

Os valores obtidos (ritc) indicam que todos os itens contribuem de forma significativa para a medição da variável latente.

Tal como efetuámos no estudo piloto, o estudo de fidelidade foi feito através do cálculo de *alpha de Cronbach*. O valor obtido no total da escala é de 0,890. O valor encontrado,

apesar de mais elevado, situa-se próximo do valor que já tinha sido encontrado no estudo piloto (,853), o que nos indica a fidelidade elevada do instrumento. Uma vez que procedemos à adaptação deste inventário, considerámos pertinente fazer a comparação com o resultado anteriormente obtido num estudo com gestores de PME, que foi de 0,870 (Nunes, 2012).

Passamos ao estudo da validade do constructo. O estudo iniciou-se dando cumprimento às recomendações existentes na literatura com a análise dos valores obtidos no teste de *esfericidade de Bartlett* com o *p-valeu* <,000 e o teste de adequabilidade da amostra de KMO com um valor de 0,875, o que se revela um bom indicador, segundo Pestana e Gageiro (2003). O estudo prosseguiu com a AP (Timmerman e Lorenzo – Seva, 2011) e, como já tínhamos feito no estudo piloto, este foi o método utilizado para obtenção do número de fatores a reter. A AP aplicada na matriz de correlações de *Pearson* não rodada surgiu com a retenção de um (1) fator, com valor próprio de 7,52, superior à unidade e que explica 37,6% da variância total. A matriz de correlações rodada (ULS – *Promin*) apresenta os valores que podem ser observados na tabela que se segue.

Tabela 30 - Matriz Fatorial Rodada (ULS - *Promin*) PEI (N=180)

Item	Fator		Item	Fator	
	1	<i>h</i> ²		1	<i>h</i> ²
1	,531	,282	11	,627	,393
2	,582	,339	12	,602	,363
3	,575	,331	13	,503	,253
4	,746	,556	14	,492	,242
5	,694	,481	15	,386	,149
6	,666	,443	16	,541	,293
7	,623	,388	17	,530	,281
8	,557	,346	18	,582	,339
9	,588	,346	19	,658	,433
10	,643	,413	20	,503	,253
V. Próprio	7,52		V. Próprio	7,52	
% de vr total	37,6		% de vr total	37,6	

Fonte: Elaboração Própria

As variáveis apresentam na sua maioria saturações no fator superiores a 0,50 (com exceção no item 14 e 15) e com comunalidades entre 0,149 e 0,556. Existem alguns itens que, de

acordo com o valor das comunalidades, parecem contribuir de forma pouco significativa para a medição da variável latente subjacente.

De seguida usámos os indicadores de ajustamento CFI, GFI e RMSR, todos eles considerados bons, conforme pudemos referenciar na metodologia do estudo piloto. Os dados podem ser observados na tabela 31.

Tabela 31 - Índice de Ajustamento do Modelo Unidimensional para Estudo Final PEI (N=180)

Modelos	X ²	g.l	CFI	GFI	RMSR
Modelo Unidimensional	674,377	170	0,97	0,95	0,0989

Fonte: Elaboração Própria

Resumidamente, o modelo unidimensional da PEI ajustado a uma amostra final de 180 sujeitos revelou uma qualidade de ajustamento boa nos indicadores referenciados.

Escala de Atitudes Criativas

Passamos ao estudo final da EAC, começando pelo estudo da sensibilidade, o que foi feito utilizando indicadores de índole descritiva dos itens: através dos valores de distribuição da escala (mínimo e máximo), da média e do DP. Os valores podem ser observados na tabela que se segue.

Tabela 32 - Análise Descritiva dos Itens da EAC (180)

Item	Min	Max	Méd	DP
1	1	4	3,50	,564
2	1	4	3,44	,590
3	2	4	3,23	,530
4	2	4	3,05	,601
5	1	4	2,74	,704
6	1	4	2,53	,743
7	1	4	3,29	,674
8	1	4	3,32	,638
9	2	4	3,57	,518
10	1	4	3,24	,631
11	1	4	2,74	,820
12	1	4	3,16	,792
13	1	4	2,39	,815
14	1	4	3,38	,678
15	1	4	3,37	,633
16	1	4	2,77	,804
17	1	4	3,14	,694
18	1	4	3,75	,483
19	1	4	3,11	,597
20	1	4	3,31	,562
21	1	4	3,37	,588
22	1	4	2,98	,701
23	1	4	3,31	,628
24	2	4	3,30	,538
25	2	4	3,38	,552
26	1	4	3,52	,621
27	1	4	3,02	,602
28	2	4	3,36	,585
29	1	4	3,17	,558
30	2	4	3,77	,437
31	1	4	3,28	,635
32	1	4	3,57	,599
33	2	4	3,42	,598
34	1	4	3,42	,578
35	1	4	3,22	,679
36	2	4	3,70	,483

Fonte: Elaboração Própria

E na análise ao instrumento aplicado para avaliação da criatividade, verificamos que existe em praticamente todos os itens uma distribuição por toda a escala de *Likert*, o que traduz, segundo Pestana e Gajreiro (2003), a normalidade da distribuição, mas existem nove (9) itens onde o valor mínimo da escala não foi utilizado pelos sujeitos, mais exatamente nos itens 3; 4; 9; 24; 25; 28; 30; 33 e 36, traduzindo um efeito de desejabilidade social. A média está distribuída entre os valores 2,39 e 3,77 que correspondem aos itens 13 e 30, respetivamente e o DP situa-se entre os valores 0,437 e 0,820 que correspondem, respetivamente, aos itens 30 e 11.

Tabela 33 - Análise da Média; Variância; Correlação (Ritc) e Alpha se da EAC (N=180)

Itens	Media se	Variância	Ritc	Alpha Cronbach's se
1	110,93	100,715	,490	,894
2	110,99	99,978	,530	,893
3	111,19	101,197	,479	,894
4	111,38	100,884	,442	,895
5	111,69	101,076	,354	,896
6	111,89	101,112	,329	,897
7	111,13	101,122	,369	,896
8	111,11	99,407	,532	,893
9	110,86	100,739	,536	,894
10	111,18	100,787	,426	,895
11	111,68	98,609	,449	,895
12	111,27	98,521	,473	,894
14	111,05	101,601	,331	,897
15	111,06	101,331	,380	,896
16	111,66	102,294	,224	,899
17	111,28	103,389	,210	,899
18	110,68	101,605	,487	,894
19	111,32	102,106	,341	,896
20	111,12	100,092	,549	,893
21	111,06	100,125	,520	,893
22	111,45	98,562	,541	,893
23	111,12	99,310	,549	,893
24	111,13	100,660	,522	,894
25	111,04	100,534	,519	,894
26	110,91	98,998	,583	,892
27	111,41	100,433	,479	,894
28	111,07	100,134	,521	,893
29	111,26	100,884	,481	,894
30	110,66	101,801	,520	,894
31	111,15	101,715	,349	,896
32	110,86	102,578	,300	,897
33	111,01	102,441	,313	,897
34	111,01	102,223	,344	,896
35	111,21	101,542	,335	,897
36	110,73	102,322	,412	,895

Fonte: Elaboração Própria

Conforme podemos verificar na tabela acima, a variabilidade das respostas obtidas nos itens situa-se dentro dos valores recomendados. O item 13 foi eliminado por ser o único com correlação inferior a 0,20 (Almeida e Freire, 2003).

O cálculo da consistência interna, visando analisar em que medida os itens que fazem parte da prova se apresentam como um todo homogêneo, foi estudado a partir do cálculo do valor do *alpha de Cronbach*, tendo o valor obtido sido de 0,895, o que nos indica a fidelidade elevada do instrumento.

Em termos comparativos, relembramos que o *alpha de Cronbach* obtido no estudo piloto foi de 0,865 e Nunes (2011), com a aplicação desta mesma escala numa amostra distinta, obteve no estudo um valor de *alpha de Cronbach* 0,870.

Na fase seguinte passámos ao estudo de validade do constructo, através do método da Análise Fatorial Exploratória. Começámos por assegurar a possibilidade do estudo da AFE, utilizámos o cálculo do teste de adequabilidade da amostra KMO, no qual obtivemos o valor de 0,888 e o teste de *esfericidade de Bartlett*, que revelou uma significância de 0,000.

A matriz de correlações Pearson não rodada, através da aplicação da AP (Timmerman e Lorenzo – Seva, 2011) sugere dois (2) fatores com valor próprio superior a um, 12,198 – que explica 33,8% da variância – e o fator dois (2) com valor próprio de 2,254 – que explica 6,2%, logo, 40,1% da variância total é assim explicada.

Após esta análise efetuámos uma nova avaliação, uma vez que o segundo fator era composto apenas por duas variáveis (5 e 6) (anexos 3;4;5;6 e 7). Em resultado da pouca significância, uma vez que os mesmos também tinham significância no fator 1, optámos pela sua eliminação e obtivemos os valores descritos na tabela 34.

A matriz de correlações rodada (ULS – *Promin*) apresenta variáveis com as seguintes cargas fatoriais e comunalidades.

Tabela 34 - Matriz Fatorial Rodada (ULS - *Promin*) EAC (N=180)

Item	Fator		Item	Fator	
	1	h ²		1	h ²
1	,627	,393	19	,500	,250
2	,637	,405	20	,668	,446
3	,620	,384	21	,654	,428
4	,528	,279	22	,591	,350
5			23	,657	,432
6			24	,666	,443
7	,530	,281	25	,673	,453
8	,637	,406	26	,679	,461
9	,711	,506	27	,595	,354
10	,530	,281	28	,668	,446
11			29	,622	,387
12	,521	,272	30	,723	,522
13			31	,504	,254
14	,480	,230	32	,476	,226
15	,536	,288	33	,492	,243
16	,332	,110	34	,509	,259
17	,352	,124	35	,450	,203
18	,659	,435	36	,632	,400
V. Próprio	11,577		V. Próprio	11,577	
% vr total	36,2		% vr total	36,2	

Fonte: Elaboração Própria

Usando indicadores como o CFI, GFI e o RMSR, procurámos estudar a adequação da estrutura fatorial obtida e os resultados encontram-se na tabela que se segue.

Tabela 35 - Índice de Ajustamento do Modelo Unidimensional para o Estudo Final EAC (N=180)

Modelos	X ²	g.l	CFI	GFI	RMSR
Modelo Unidimensional	1128,941	464	0,92	0,96	0,0768

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados encontrados para os vários índices de ajustamento situam-se dentro dos valores recomendados, conforme referenciámos anteriormente.

Após a eliminação dos itens 5; 6; 11 e 13 o *alpha de Cronbach* obtido foi de 0,894.

6.5.6 Análise da Validade Externa das Provas

A validade face a critérios externos é avaliada através do grau de relacionamento que se pode obter entre os resultados da prova e a realização dos sujeitos face a critérios externos que possam estar dependentes da avaliação que se pretende da prova (Almeida e Freire, 2003). Para análise da validade de critério é usualmente utilizado o estudo de (i) convergência e (ii) divergência. A convergência existe quando um constructo se encontra associado e/ou dependente de outro. A divergência acontece entre medidas que supostamente avaliem constructos diferentes.

Nesta fase de adaptação de provas usámos reciprocamente cada uma das provas como preditor e critério. A análise foi feita tomando como referência os totais obtidos nas provas.

Procurámos encontrar correlações significativas entre o total da prova EAC e o total da prova PEI. Para efetuarmos este estudo usámos o cálculo do coeficiente de *Pearson* (r), que pode assumir valores de -1 a 1. Uma correlação superior a 0 significa que um aumento de magnitude de uma das variáveis tem associado um aumento linear da outra, enquanto uma correlação inferior a 0 significa que o aumento de uma das variáveis tem associado uma redução linear do valor da outra variável. Se a correlação for igual a zero significa a não existência de associação linear entre as duas variáveis (Maroco e Bispo, 2003).

Podemos verificar, através da análise da tabela 36, que existe correlação linear positiva e significativa entre os totais das provas, o que significa que existe uma correlação significativa entre a criatividade e as práticas inovadoras.

Tabela 36 - Correlações entre Totais das Provas EAC e PEI

TPEI	Correlação <i>Pearson</i>	TPEI	TEAC
		1	
TEAC	Correlação <i>Pearson</i>	,461**	1

**, Correlação é significativa 0.01 nível (2-tailed).

Fonte: Elaboração Própria

A análise de correlações entre os vários indicadores, feita através do coeficiente de *Pearson*, demonstrou que existe uma correlação significativa entre os dois constructos em

estudo. E permite-nos confirmar H_1 , ou seja, a atitude dos colaboradores face à criatividade influencia as suas práticas inovadoras.

Por outro lado, a correlação significativa e positiva entre os totais das provas constitui um critério de validade externa destas provas.

De forma resumida, podemos concluir através da análise dos dados que existem correlações significativas e positivas entre ambos os totais das provas, o que constitui, por um lado, um bom indicador da validade externa dos instrumentos e, por outro, que existem relações entre os constructos.

6.5.7 Estudos Preditivos

Face aos objetivos formulados, esta investigação pretende reunir contributos no sentido de responder a uma questão central: será que existe uma associação entre a autoperceção dos indivíduos no que concerne às atitudes criativas e às suas práticas inovadoras? O estudo visa, desta forma, compreender o impacto que as atitudes criativas podem assumir em comportamentos inovadores. Neste sentido, e tomando como referência os instrumentos de recolha de dados e a amostra de 180 sujeitos, colaboradores na ULSNA, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H_0 – As atitudes criativas do indivíduo não determinam as suas práticas inovadoras;

H_1 – A autoperceção do indivíduo relativamente às suas atitudes criativas determina as suas práticas inovadoras.

Propomo-nos, pois, realizar o teste das hipóteses procurando confirmar ou infirmar, a partir de uma certa margem de probabilidade de certeza, a aceitabilidade ou não da hipótese nula. Num primeiro momento recorreremos ao estudo do coeficiente de correlação a que fizemos referência no capítulo anterior. Este coeficiente mede a associação entre variáveis sem qualquer tipo de assunção de funcionalidade, isto é, nenhuma das variáveis é tida como dependente da outra.

A existência de uma correlação linear positiva e significativa entre as variáveis estudadas faz-nos pressupor que o aumento de uma significa também o aumento da outra, confirmando desta forma H_1 .

Face à confirmação de H_1 , interessa agora partir para um estudo preditivo para perceber o sentido da relação. Esta preocupação levou-nos ao estudo da análise de regressão linear múltipla dado que, como técnica estatística descritiva e inferencial, permite a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Maroco, 2003; Maroco e Bispo, 2003; Pestana e Gajero, 1998). Tomámos como preditor o total na prova de EAC e as variáveis sociodemográficas, que nos permitiram caracterizar a amostra e tomámos como variável dependente as práticas inovadoras através do total da prova de PEI.

O modelo final de preditores eliminou as variáveis sociodemográficas [o sexo, a idade, a categoria profissional, a experiência profissional (anos de serviço), a experiência profissional anterior, a unidade de saúde (concelho) e a unidade de saúde (serviço)], conforme esquematizado na tabela 37, e reteve apenas o total da prova EAC.

O coeficiente de regressão é o seguinte: $(R^2) = 46,1$ ($F=47,946$; $p=,000$), o que significa que o modelo explica 46,1% da variância encontrada no PEI.

A tabela que se segue apresenta os coeficientes de regressão (coeficiente beta), os valores da estatística t e p , para a variável preditiva, assim como o coeficiente de determinação (R_2).

Tabela 37 - Análise da Regressão

		Coeficientes ^a			t	Sig.
Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	10,389	6,342		1,638	,103
	TEAC	,374	,054	,461	6,924	,000

a. Variável Dependente: TPEI

Fonte: Elaboração Própria

Pode então concluir-se que o contributo das atitudes criativas, no modelo, explica 46,1% da variância encontrada nas práticas empresariais inovadoras. O modelo ajustado é

estatisticamente significativo ($p=000$), logo, podemos rejeitar H_0 e afirmar que, efetivamente, as atitudes criativas dos indivíduos são importantes para a sua capacidade de ter práticas inovadoras em contextos empresarias.

7. Conclusão, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

7.1 Principais Conclusões

O presente trabalho, desenvolvido ao longo de sete capítulos, procurou responder a uma questão central: *Será que as atitudes criativas influenciam as práticas empresariais inovadoras?* A conclusão, agora apresentada, procura ser um esforço de síntese e sistematização, por um lado, dos conceitos teóricos estudados e, por outro, dos resultados obtidos no estudo empírico.

Os capítulos teóricos versam a temática da criatividade e da inovação, enquanto os capítulos práticos estão sustentados no estudo da operacionalização dos constructos supracitados, teste de hipóteses e análise e discussão dos resultados. Nesse sentido, faremos uma breve síntese do contributo dos diferentes capítulos na prossecução do objetivo.

Serão igualmente apresentadas as limitações deste trabalho de investigação e terminaremos com algumas sugestões futuras.

A criatividade associada à imaginação, originalidade e até à aptidão para abandonar respostas usuais é essencial no ser humano, dotando-o da capacidade de encontrar novas soluções para problemas já velhos, ou para problemas inusuais.

Ainda que o conceito não reúna consenso na literatura quanto ao modo como deve ser definido, é consensual que é um fenómeno complexo e multifacetado que não é possível entender a partir de um único componente.

Traduzindo o dinamismo e a complexidade do conceito, surgem vários modelos que analisam esta temática, dos quais se destacam os modelos de Gardner (1999), Isaksen e cols (2003), Csikszentmihalyi (2004), Amabile (2006) ou Sternberg & Lubart (2006).

Também a inovação é um conceito complexo e um dos assuntos mais discutidos na atualidade, nas mais diversas áreas. Num mundo caracterizado pela mudança constante,

onde as práticas enraizadas deixaram de se revelar profícuas, urge encontrar novas formas de fazer as coisas.

A inovação, traduzida na capacidade de inventar ou criar, pode também ser vista como o ato ou efeito de inovar. Na atualidade, a inovação é vista como um fenómeno integrado que abrange aspetos económicos e técnicos, mas também aspetos sociais, culturais e organizacionais. Drucker (1986) situa o fenómeno da inovação no centro da atividade empresarial e entende-o como o esforço para criar uma mudança intencional, centrada no potencial económico ou social de uma organização.

O estudo empírico aqui apresentado decorreu em torno de uma questão central: entender o relacionamento entre atitudes criativas e práticas empresariais inovadoras. Como forma de substanciar esta questão foram formuladas hipóteses de investigação:

H_0 – As atitudes criativas do indivíduo não determinam as práticas empresariais inovadoras

H_1 - As atitudes criativas do indivíduo determinam as práticas empresariais inovadoras.

De seguida, procedemos ao desenvolvimento e estudo de dois instrumentos de avaliação adaptados (Nunes, 2012): (i) Escala de Atitudes Criativas e (ii) Inventário de Práticas Empresariais Inovadoras.

As provas começaram por ser estudadas no que concerne à clareza, compreensibilidade e relevância dos itens face ao objetivo dos instrumentos, junto de uma pequena amostra de sujeitos do público-alvo. As qualidades metrológicas dos instrumentos de avaliação foram estudadas junto de amostras de conveniência. Conscientes de que as dimensões das amostras impõem limitações, podendo, por isso, não garantir a estabilidade dos resultados encontrados, considerámos satisfatórios os resultados que obtivemos, quer para a sensibilidade, fidelidade e validade de constructo, quer para a sua validade externa.

O estudo das correlações, sustentado a partir do cálculo do coeficiente de *Pearson*, revelou correlações significativas e positivas entre os totais das provas. Estes resultados indicadores da validade externa dos instrumentos contribuíram também, de forma significativa, para um entendimento da convergência entre os constructos de criatividade e inovação. Com algum rigor, podemos inferir que indivíduos criativos são mais capazes de ter práticas empresariais inovadoras.

Esta preocupação levou-nos à análise da regressão linear múltipla, procedimento *stepwiser*. Tomámos como variável dependente o total obtido no PEI e como variáveis independentes o Total na EAC e os dados sociodemográficos caracterizadores da amostra. A única variável independente que entrou no modelo final de preditores foi o total obtido na Prova EAC. Conclui-se, desta forma, que as atitudes criativas surgem como um preditor das práticas empresariais inovadoras.

7.2 Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Este trabalho tem algumas limitações que dificultam a generalização dos resultados obtidos, nomeadamente:

- i) Tamanho reduzido da amostra;
- ii) Amostra demasiado homogénea.

Em situações futuras de investigação recomenda-se:

- i) A aplicação das provas a amostras de maior dimensão e menos homogéneas, a fim de criar condições de generalidade e;
- ii) Cruzamento de resultados obtidos com indicadores de desempenho a fim de testar a validade ecológica das provas.

Referências Bibliográficas

- Alencar, E. & Fleith, D. (2003) “*Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade*” Psicologia: Teoria e Pesquisa.
- Almeida, L. (1994). Inteligência: Definição e medida. Aveiro: CININE.
- Almeida, L. & Freire, T. (2003). “*Metodologia da investigação em psicologia e Educação*” (3a edição). Braga: Psiquilíbrios.
- Alves, J., Marques, M. J., & Saur, I. (2004). *O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: O caso do projecto “casa do futuro”*. Consultado em janeiro, 2013, de <http://www.apdr.pt/siteRPER/numeros/RPER06/portugues/art02.pdf>
- Amabile, T. (1996). “*Creativity in context: Update to the social psychology of Creativity*” Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. (1997), “Motivating Creativity in Organization: On doing What you loving What you do”. California Management Review. Berkeley California. 40 (1) pp. 39-58.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys.” *Technovation* 28, 644-657. Consultado em abril, de 2013 de www.sciencedirect.com
- Bahia, S. (2007). *Psicologia da criatividade*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Bahia, S., & Nogueira, S. I. (2006). “*Dez vezes duas avaliações da criatividade*”. *Recre@rte*, Consultado em junho, 2013, de <http://www.iacat.com/Revista/recrearte06.htm>
- Barron, F. (1988). *Putting creativity to work*. In R. Sternberg (Ed), *The nature of creativity*. Cambridge, NY: Cambridge University Press
- Brabandere, L (1998), “*A Gestão de Ideias*” 1ª edição, *Da criatividade à inovação*, Instituto Piaget, Lisboa.
- Cabezas, J. (1993), *La creatividad*. Salamanca: Libreria Cervantes.
- Craft, A. (2006). “Creativity in schools”. In N. Jackson, M. Oliver, M. Shaw & J. Wisdom (Eds.), *Developing creativity in higher education* (pp. 19 – 28). New York: Routledge.
- Cronbach, L., & Meehl, P. (1995). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-301.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Ediciones Paidós.

- Csikszentmihalyi, M. (2004). “Implications of Systems Perspective for the Study of Creativity”, in Handbook of Creativity, ed Sternberg, RJ, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 313-315.
- David, A.P. & Morais, M.F. (2012) *Pensando a Criatividade: Apontamentos Sobre o percurso criativo explicativo do conceito Recre@rte* Consultado em março 2013, http://www.revistarecreate.net/spip.php?page=imprimir&id_article=470.
- De La Torre, S. (1993). Creatividad plural: “*Sendas para indagar sus multiples perspectivas.*” Barcelona: PPU.
- Dziersk, M (2007). “*Design meet business: 'Buiness, this is... Design'*”, in *Fast Company*, consultado em agosto de 2013, <<http://www.fastcompany.com/resources/design/dziersk/design-meet-business080307.html>>.
- Drucker, p. (2008) Inovação e espírito empreendedor, Rio de Janeiro Campus.
- Drucker, P. (1985). “*Inovação e Gestão*”, Lisboa, Editorial Presença.
- Duailibi, R. e Simonsen, Jr. H. (1990). “*Criatividade & Marketing*” Editora: Daisy Pereira Daniel.
- Engelmann, A. (2002). “A psicologia da gestalt e a ciência empírica contemporânea”. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 18, (1), 1-16.
- Entidade Reguladora da Saúde, (2011) consultado em julho 2013, https://www.ers.pt/uploads/writer_file/document/39/ULS_11.pdf;
- Feist, G. J. (2006). “*The evolved fluid specificity of human creative talent*”. In R. Sternberg, E. Grigorenko & J. L. Singer (Eds.), *Creativity – from potential to realization* (pp. 57 - 82). Washington DC: APA.
- Ferrando, P. J., e Anguiano-Carrasco, C. (2010).El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 18-33.
- Ferreira, P. (1994). “*Reinventar a Criatividade – Dirigentes em Tempo de Mudança*”, Editora: Editorial Presença.
- Frederico, R. (2008) Criatividade e inovação nas organizações: Uma crítica à literatura do management pela abordagem político-económica. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica.
- Gardner, H. (1996). “*Mentes que criam*”, Porto Alegre: Artes Médicas.
- Gardner, H. (1999). “*Intelligence reframed, multiple intelligences for 21st century*”.New York: Basic Books.
- Guilford, J. (1962). Extraído de A source book for creative thinking, por Sidney J. Parnes e Harold F. Harding. New York, Charles Scribner’s Sons.

- Guilford, J. (1986). “*La naturaleza de la inteligencia humana*”. Barcelona: Paidós (Obra original publicada em 1983)
- Isaksen, S. G, Dorval, K. B., & Treffinger, D. J. (2003). *Resoudre les problemes par la creativite – La methode CPS*. Paris: Editions d’Organisation. (Obra original publicada em 2000).
- Kneller, G. F. (1978). “*Arte e ciencia da criatividade*”(5ª.edição.). São Paulo: Ibrasa.
- Laros, J. (2004). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Org). *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis: Vozes.
- Lorenzo-Seva, U. (1999). Promin: a method for oblique factor rotation. *Multivariate Behavioral Research*, 34, 347-365.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. (2007). *FACTOR: A computer program to fit the exploratory factor analysis model*. University Rovira Y Virgili.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. (2011). *Manual of the program FACTOR v 8.02*. disponível em <http://psico.feep.urv.es/utilitats/factor/Manual-of-the-Factor-Program.pdf>.
- Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E., & Kiers, H. A. (2011). The hull method for selecting the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46 (2), 340-364.
- Lubart, T. (2007). “*Psicologia da criatividade*.” Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003).
- Manual Criatividade Empresarial (2010). Consultado em junho 2013, <http://www.cria.pt/cria/pt/Noticias.asp%3Fid%3D226>
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com o SPSS*. Edições Sílabo, Lda.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística Aplicada as Ciências Sociais e Humanas*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Martindale, C. (1989). Personality, situation and creativity. In J.A. Glover, R.R. Ronning & C.R. Reynolds (Eds.), *Handbook of Creativity*. New York: Plenum Press.
- Maslow, A. H. (1983). *La personalidad creadora*. Barcelona: Kairós
- Mednick, S. (1962). *The associative basis of the creative process*. Psychological Review, 9, 220-232.
- Ministério da Saúde, consultado em agosto de 2013 [http://www.ulsna.min-saude.pt/Paginas/default.aspx](http://www.ulsna.min-saude.pt/Paginas/default.aspx;);
- Morais, M.F. (1996). *Inteligência e treino cognitivo: Um desafio aos educadores*. Braga: SHO.
- Morais, M. F. (2001). “*Definição e avaliação da criatividade: Uma abordagem cognitiva*.” Braga: Universidade do Minho.

- Morais, M. (2001b). Particularidades criativas no processamento cognitivo: Porque criatividade também é cognição. *Psicologia, Educação e Cultura*, V (2), 347-365.
- Morais, M. F., e Azevedo, I. (2009). “Avaliação da criatividade como um contexto delicado: Revisão de metodologias e problemáticas. *Avaliação psicológica*,” 8 (1), 1-15.
- Moreira, M. (2008). Criatividade organizacional, uma abordagem sistémica e pragmática. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Consultado em abril 2013: repositorio-aberto.up.pt > ... > FEUP - Dissertação de Mestrado
- Mumford, M. (2012). *Handbook of organizational creativity*. USA: Academic Press.
- Mussak, E. (2004). *Metacompetencia – uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. Coimbra: Ariadne Editora.
- Noller, R. B. (1979). *Stretching the surface of creative problem solving: A bird's eye view of CPS*, Buffalo. New York: DOK Publishers.
- Nunes, F. (2012). Criatividade em contexto empresarial: Estudo da relação entre as atitudes face à criatividade e as práticas empresariais inovadoras em microempresas e PME. Évora: Universidade de Évora.
- Ochse, R. (1990). *Before the gates of excellence*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- O'Dell, D. (2001) “Resolução Criativa do Problema”: Guia para a Criatividade e Inovação na Tomada de Decisões, Instituto Piaget
- Osborn, A. (1958). *Applied imagination*. New York, Charles Scribner's Sons, (Tradução brasileira da Instituição Brasileira de Difusão Cultural S. A., São Paulo, sob o título “O poder criador da mente).
- Parnes, S. (1961). “*Effects of extended effort in creative problem solving*” in *Journal of Educational Psychology*, 52 (3), 117-122.
- Patterson, C., “*Individual and Organizational Creativity*”, Halifax, Canada, consultado em outubro 2013, em: <http://www.innovation.cc/news/innovation-conference/patterson.pdf>
- Pereira, M.A. (1998) *Crianças Sobredotadas: Estudo de caracterização*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Lda.
- Ridderstrale, J & Nordstrom, K. (2006), “*Capitalismo Karaoke: Gestão para a Humanidade*”, 1ª edição, Público – Comunicação Social SA, Lisboa.
- Rodhes, M. (1961), *An analysis of creativity*. *Phi Delta Kapan*, 42, 305-310.

- Rodrigo, J (2004), “*Creatividad operativa: Un acercamiento sistémico y pragmático a la capacidad de generar ideas de las organizaciones*”, Creatividad y Sociedad, Gestion del conocimiento en las organizaciones, nº5, pp. 19-28.
- Rogers, C. (1959) *The cliente centered framework*. In S. Koch (Ed), *Psichology: A study of science*. New York: McGraw Hill.
- Rogers, C. (1983). “*Liberdade para aprender nos anos oitenta*”. S. Paulo: Martins Fontes.
- Rogers, E. M. (2003). “*Diffusion of innovations*” (5th ed.). New York: Free Press.
- Santos, A. (2011). O papel da criatividade em uma organização que tem inovação como estratégia. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica. Consultado em Março de 2013: http://inovforum.fgv.br/wpcontent/uploads/RESUMO_criatividade_para_inovacao_BARALDI_A.A.S.pdf.
- Schumpeter, J. (1961) Capitalismo, Socialismo e Democracia, Rio de Janeiro – Fundo Cultura.
- Seabra, J. (2007). Criatividade, Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Consultado em março de 2013, www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0104.pdf.
- Sharma, S. (1996). Applied Multivariate Techniques, Jonh Wiley & Sons, New York.
- Simões, V. C., & Roldão, V.S. (Org.). (2010). *Estudo de caracterização da actividade de inovação desenvolvida pelas empresas da rede PME Inovação COTEC*. Lisboa: ISCTE.
- Sternberg, R. & Lubart, T. (1996). “Investing in creativity”. *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Sternberg, R. & Lubart, T. (2004). “The Concept of Criativity: Prospects and Paradigms”, in *Handbook of Creativity*, ed. Sternberg, RJ, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 3 - 15.
- Silva, M. J. (2008).” *Determinantes da capacidade inovadora empresarial ao nível da inovação no processo: Modelo logit.*” consultado em abril 2013 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2752505>
- Timmerman, M. E., & Lorenzo – Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16, 385-408.
- Torrance, E. (1990). Torrance’s Tests of Creative Thinking: Norms- technical manual. Benenville, ZL: Scholastic Testing Service.
- Wallece, D. (1993). *Giftedness and the construction of a creative life*. In F.D. Horowitz & M. O’Brien (Eds), *The gifted and talented: Developmental perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Wallas, G. (1926). “*The art of thought*.” New York: Harcourt.

- Wallach, M. (1993) *Creativity testing and gifttness*. In F.D. Horowitz & M. O'Brien (Eds), *The gifted and talented: Developmental perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Wechsler, S. M. (1998).” Avaliação multidimensional da criatividade: Uma realidade necessária”. *Psicologia Organizational Creativity Escolar e Educacional*, vol.2, (2) 89-99. Consultado em setembro, 2013, em [http:// pepsic.bvs-psi.org.br](http://pepsic.bvs-psi.org.br)
- Wechsler, S. M., & Nakano, T. C. (2002) “*Caminhos para a avaliação da criatividade: Perspectiva brasileira.*” In R. Primi (Org.) *Temas em Avaliação Psicológica*, 103-115. Campinas: IDB.
- Wertheimer, M. (1977). “*Pequena história da psicologia.*” S. Paulo: Companhia Editora Nacional. (Obra original publicada em 1970).
- Williams, W & Yang, (2004), “in *Handbook of Creativity*”, ed. Sternberg, R. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 373 –391.

Anexos

Anexo 1: Instrumento de Recolha de Dados

O presente questionário visa contribuir para o desenvolvimento de uma dissertação subordinada ao tema: “Atitudes Criativas, Práticas Inovadoras nas Unidades de Saúde”, no âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Recursos de Saúde, no Instituto Politécnico de Tomar.

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a esse fim, garantindo-se o seu total anonimato e confidencialidade.

O questionário é constituído por 2 partes: Inventário de Práticas Empresariais Inovadoras e Escala de Atitudes face à Criatividade, sendo precedido por uma pequena caracterização dos aderentes a este projeto:

Colaboradores (as) – Serviço da Unidade de Saúde

Por favor leia atentamente e responda a todas as questões!

Qualquer dúvida de preenchimento contacte: Guilhermina Assis: guitoassis@hotmail.com / 965163818

COLABORADOR (A)

Sexo: _____ Idade: _____ Categoria Profissional: _____

Experiencia como colaborador(a) (nº anos): _____ Alguma experiência profissional anterior (nº anos): _____

UNIDADE DE SAÚDE

Concelho: _____ Serviço: _____

O presente inventário destina-se a identificar práticas empresariais inovadoras. Não existem respostas certas nem erradas.

No Serviço:		1	2	3	4
1	Promove a experimentação, a aprendizagem e a mudança contínua.				
2	Na comunicação interna circula informação e partilha de conhecimento.				
3	A gestão de topo transmite uma visão inovadora que orienta a estratégia a seguir.				
4	Tem uma estratégia de inovação clara e partilhada, envolvendo os trabalhadores na sua definição.				
5	Possui uma estratégia de inovação traduzida num plano de ação com objetivos a médio e longo prazo.				
6	Possui uma política de gestão de recursos humanos orientada para a inovação.				
7	Estimula e apoia a criatividade e a iniciativa inovadora dos seus colaboradores.				
8	Dispõe de competências específicas associadas às atividades de prestação de serviços.				
9	Dispõe de competências técnicas adequadas ao desempenho das atividades de inovação e desenvolvimento.				
10	Desenvolve ações de cooperação sistémica em inovação com entidades externas.				
11	Desenvolve processos sistemáticos com vista a compreender as necessidades, expectativas e oportunidades de mercado.				
12	Dispõe de processos de gestão e avaliação das atividades de inovação.				
13	Incorpora na sua prática as aprendizagens obtidas formal e informalmente.				
14	Incorpora nas suas atividades boas práticas em uso noutras organizações.				
15	Possui mecanismos de proteção dos seus resultados inovadores como, por exemplo, o registo de patentes.				
16	As suas atividades de inovação têm uma contribuição positiva para o desempenho financeiro.				
17	O seu capital humano/intelectual tem uma contribuição positiva para o desempenho financeiro.				
18	A atividade de inovação contribui para o prestígio e boa imagem da empresa.				
19	A atividade de inovação tem um impacto positivo no seu sector de atividade.				
20	A atividade de inovação tem um impacto positivo em termos de criação de emprego qualificado.				

ESCALA DE ATITUDES FACE À CRIATIVIDADE

A presente escala destina-se a identificar atitudes face à criatividade. Não existem respostas certas nem erradas. Por favor, coloque um **X** na resposta que melhor corresponde à sua forma de pensar e agir, sendo que:

1 = DISCORDO TOTALMENTE; 2 = DISCORDO; 3 = CONCORDO; 4 = CONCORDO TOTALMENTE.

Penso ou ajo da seguinte forma:		1	2	3	4
1	Para resolver um problema, analiso-o de vários ângulos.				
2	Procuro novas soluções para responder a velhos problemas.				
3	Identifico com facilidade as boas ideias ou projetos.				
4	Exponho facilmente as minhas ideias e projetos.				
5	Mobilizo os outros a seguirem as minhas ideias.				
6	Deliberadamente utilizo estratégias que influenciam as pessoas.				
7	Organizo claramente o meu dia-a-dia.				
8	Defino metas para melhorar a minha <i>performance</i> .				
9	Dedico-me ao trabalho com método e rigor.				
10	Procuro implementar os projetos de forma clara.				
11	Avalio o trabalho dos meus colaboradores.				
12	Valorizo as competências dos meus colaboradores.				
13	As minhas competências assentam essencialmente em conhecimentos académicos.				
14	Possuo diplomas ou certificados que atestam os meus conhecimentos.				
15	Tenho o hábito de ler, pesquisar e organizar a informação.				
16	As minhas competências assentam essencialmente na experiência.				
17	Penso que a minha competência assenta num conjunto de descobertas feitas ao longo da vida.				
18	Partilho da ideia de que se aprende todos os dias.				
19	Assumo riscos de forma calculada.				

20	Se necessário, altero as minhas rotinas.				
21	Adapto-me facilmente a novos ambientes.				
22	Mesmo em ambientes pouco favoráveis, sou capaz de expressar as minhas ideias.				
23	Normalmente, não desisto perante as dificuldades.				
24	De um modo geral, confio no meu próprio juízo.				
25	Concentro-me facilmente nas tarefas a realizar.				
26	Sinto a satisfação do dever cumprido.				
27	Defino objetivos ambiciosos.				
28	Normalmente tenho vontade de trabalhar.				
29	Visualizo o momento de atingir os objetivos.				
30	De um modo geral, gosto de aprender.				
31	Acredito que o meu equilíbrio assenta nos afetos que tenho.				
32	Acho que o adulto que sou se deve ao modo como cresci.				
33	Na minha família sempre se respeitou a ideia de cada um.				
34	Sei que o contexto em que vivo tem influência na minha vida profissional.				
35	Embora as decisões profissionais sejam minhas, considero a opinião de amigos ou familiares.				
36	Considero importante estar atento à mudança e às inovações.				

Muito obrigada!

Anexo 2:

Análise da Média; Variância; Correlação (R_{ttc}) e Alfa se (N=30), antes da recodificação dos itens

Item	Média	Variância	R _{ttc}	Alfa Cronbach's se
1	114,57	82,737	,514	,859
2	114,70	83,941	,330	,863
3	114,93	86,616	,122	,866
4	115,13	85,085	,288	,863
5	115,33	81,195	,507	,858
6	115,37	81,068	,466	,859
7	115,03	83,275	,258	,865
8	114,90	81,748	,412	,861
9	114,57	82,185	,576	,858
10	114,73	82,547	,473	,860
11	115,17	81,178	,403	,861
12	114,97	81,206	,344	,863
13	115,90	86,162	,066	,870
14	114,63	82,171	,450	,860
15	114,50	82,810	,522	,859
16	115,50	84,121	,171	,869
17	115,17	87,247	-,004	,871
18	114,40	83,352	,429	,861
19	115,00	80,828	,573	,857
20	114,67	84,782	,285	,863
21	114,77	82,668	,468	,860
22	115,13	82,671	,439	,860
23	114,73	81,651	,459	,860
24	114,73	83,857	,394	,861
25	114,70	82,700	,518	,859
26	114,57	83,289	,395	,861
27	115,10	80,645	,507	,858
28	114,77	81,082	,631	,856
29	114,87	82,051	,571	,858
30	114,37	83,482	,514	,860
31	114,77	87,151	,024	,869
32	114,50	84,810	,294	,863
33	114,50	84,948	,279	,864
34	114,67	84,161	,307	,863
35	115,00	82,138	,292	,865
36	114,33	84,368	,424	,861

Anexo 3:

Matriz fatorial rodada (ULS – Promin) EAC (N=180), antes de eliminação da var 13

Situação	Fator			Situação	Fator		
	1	2	h ²		1	2	h ²
1	,632	,157	,424	19	,497	-,067	,252,
2	,648	,244	,480	20	,669	,022	,448
3	,627	,189	,429,	21	,645	-,077	,422
4	,554	,326	,413	22	,601	,124	,376
5	,446	,532	,483	23	,648	-,079	,427
6	,406	,443	,361	24	,664	-,110	,454
7	,516	-,140	,286	25	,661	-,239	,494
8	,633	-,011	,401	26	,686	,084	,477
9	,698	-,130	,503	27	,586	-,147	,365
10	,545	,264	,366	28	,655	-,158	,455
11	,493	,411	,412	29	,611	-,208	,417
12	,551	,240	,361	30	,714	-,161	,535
13	,247	-,107	,073	31	,497	-,241	,305
14	,485	,054	,239	32	,474	-,293	,311
15	,538	,135	,307	33	,485	-,229	,287
16	,339	-,147	,137	34	,509	-,183	,293
17	,346	-,236	,175	35	,457	-,081	,215
18	,662	,038	,440	36	,0621	-,156	,411
V. Próprio	12,198	2,254		V. Próprio	12,198	2,254	
% vr total	33,8	6,2		% vr total	33,8	6,2	

Anexo 4:

Índice de ajustamento do modelo unidimensional para estudo final EAC (N=180), antes da eliminação da var 13.

Modelos	X2	g.l	CFI	GFI	RMSR
Modelo Bidimensional	1301,003	559	0,72	0,97	0,0688

Anexo 5:

Total estatística se apagar o item (antes da eliminação do item 13) EAC (N=180)

Item	Média se	Variância	Rtci	Alpha Cronbach's se
1	113,32	104,285	,478	,891
2	113,38	103,544	,518	,891
3	113,58	104,736	,471	,892
4	113,77	104,470	,431	,892
5	114,08	104,608	,348	,894
6	114,28	104,495	,334	,894
7	113,52	104,564	,370	,893
8	113,50	102,832	,531	,890
9	113,24	104,175	,536	,891
10	113,57	104,369	,415	,892
11	114,07	102,000	,450	,892
12	113,66	101,847	,478	,891
13	114,43	106,581	,171	,898
14	113,44	104,940	,340	,894
15	113,45	104,886	,372	,893
16	114,04	105,328	,251	,896
17	113,67	106,814	,210	,896
18	113,07	105,068	,486	,892
19	113,71	105,572	,341	,893
20	113,51	103,469	,554	,890
21	113,45	103,679	,509	,891
22	113,84	102,080	,533	,890
23	113,51	102,765	,546	,890
24	113,52	104,084	,523	,891
25	113,43	103,968	,519	,891
26	113,30	102,356	,587	,889
27	113,80	103,960	,472	,891
28	113,46	103,647	,515	,891
29	113,64	104,409	,474	,891
30	113,05	105,277	,518	,891
31	113,54	105,211	,346	,893
32	113,25	105,999	,305	,894

33	113,39	105,883	,315	,894
34	113,40	105,604	,352	,893
35	113,60	104,968	,337	,894
36	113,12	105,813	,409	,893

Anexo 6:

Matriz fatorial rodada (ULS – Promin) EAC (N=180)

Situação	Fator			Situação	Fator		
	1	2	h ²		1	2	h ²
1	,634	,146	,423	19	,497	-,068	,251,
2	,650	,235	,479	20	,667	,023	,446
3	,629	,179	,427,	21	,648	-,090	,428
4	,574	,317	,410	22	,603	,118	,377
5	,448	,541	,493	23	,649	-,084	,428
6	,405	,457	,373	24	,663	-,109	,452
7	,516	-,149	,288	25	,661	-,241	,494
8	,633	-,019	,401	26	,684	,086	,475
9	,698	-,138	,505	27	,588	-,153	,369
10	,547	,254	,364	28	,657	-,170	,461
11	,493	,423	,422	29	,613	-,218	,423
12	,549	,249	,363	30	,714	-,166	,537
				31	,497	-,239	,304
14	,483	,057	,237	32	,472	-,280	,301
15	,539	,125	,306	33	,483	-,223	,284
16	,331	-,122	,125	34	,506	-,170	,285
17	,344	-,224	,168	35	,455	-,071	,213
18	,662	,038	,439	36	,622	-,162	,413
V. Próprio	12,135	2,236		V. Próprio	12,135	2,236	
%vr total	34,6	6,3		%vr total	34,6	6,3	

Anexo 7:

Antes da eliminação das variáveis (5;6; 11 e 13)

Modelos	X²	g.l	CFI	GFI	RMSR
Modelo Bidimensional	1204,348	526	0,74	0,97	0,0678