



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**COMPORTAMENTO CRIATIVO, INOVADOR E APRENDIZAGEM
INFORMAL: INFLUÊNCIA NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL NO
SETOR FARMACÊUTICO**

Inês da Conceição Carvalhido Salgado Fernandes Andorinha

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira

Viana do Castelo, maio de 2022.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**COMPORTAMENTO CRIATIVO, INOVADOR E APRENDIZAGEM
INFORMAL: INFLUÊNCIA NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL NO
SETOR FARMACÊUTICO**

Inês da Conceição Carvalhido Salgado Fernandes Andorinha

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira

Viana do Castelo, maio de 2022.

Resumo

O setor farmacêutico é um dos mais competitivos, estratégicos, rentáveis e inovadores da atualidade, em que se destaca o aumento do nível de exigência e a procura de profissionais cada vez mais competentes. Considerando o seu potencial, este estudo tem como principal objetivo explorar e compreender o impacto que a promoção e desenvolvimento de competências como o comportamento criativo, comportamento inovador e aprendizagem informal têm na performance organizacional no setor farmacêutico. O plano de investigação é quantitativo, transversal e correlacional. O estudo empírico possui uma amostra constituída por 152 sujeitos que trabalham no setor farmacêutico de Portugal continental, aos quais foi dirigido um questionário via e-mail. Os dados foram obtidos entre junho e julho de 2021 e foram tratados no programa estatístico IBM SPSS Statistics 20 for Windows (SPSS-20). Os resultados deste estudo demonstram que o comportamento criativo, o comportamento inovador e a aprendizagem informal afetam de forma significativa a performance organizacional deste setor, tendo-se constatado uma correlação significativa entre estas dimensões. O instrumento usado nesta investigação poderá ser útil e eficiente para os líderes organizacionais garantirem que o investimento por parte da organização no comportamento criativo, inovador e na aprendizagem informal pode resultar numa melhor performance dos seus colaboradores, apresentado vantagens práticas relevantes e meritórias ao nível organizacional. A avaliação destas dimensões nos colaboradores pode fornecer pistas importantes sobre a capacidade da organização fomentar um comportamento criativo e inovador, e investir na aprendizagem informal, alcançando vantagem competitiva e melhorando a sua performance.

Palavras-chave: Desenvolvimento de competências, comportamento criativo, comportamento inovador, aprendizagem informal, performance organizacional.

Resumen

El sector farmacéutico es uno de los más competitivos, estratégicos, rentables e innovadores de la actualidad, en el que destaca el creciente nivel de exigencia y la demanda de profesionales cada vez más competentes. Considerando su potencial, este estudio tiene como objetivo explorar y comprender el impacto que algunas prácticas de desarrollo de habilidades, como el comportamiento creativo, el comportamiento innovador y el aprendizaje informal, tienen en el desempeño organizacional en el sector farmacéutico. El plan de investigación es cuantitativo, transversal y correlacional. El estudio empírico tiene una muestra compuesta por 152 sujetos que trabajan en el sector farmacéutico en Portugal continental, a quienes se envió un cuestionario por correo electrónico. Los datos se obtuvieron entre junio y julio de 2021 y se procesaron con el programa estadístico IBM SPSS Statistics 20 para Windows (SPSS-20). Los resultados de este estudio demuestran que el comportamiento creativo, el comportamiento innovador y el aprendizaje informal afectan significativamente el desempeño organizacional de este sector, existiendo una correlación significativa entre estas dimensiones. El instrumento utilizado en esta investigación puede ser útil y eficiente para que los líderes organizacionales aseguren que la inversión de la organización en el aprendizaje informal, en el comportamiento creativo e innovador, pueda redundar en un mejor desempeño de sus empleados, presentando ventajas prácticas relevantes y meritorias a nivel organizacional. La evaluación de estas dimensiones en los empleados puede proporcionar pistas importantes sobre la capacidad de la organización para fomentar un comportamiento creativo e innovador, e invertir en el aprendizaje informal, logrando una ventaja competitiva y mejorando su desempeño.

Palabras clave: Desarrollo de habilidades, comportamiento creativo, comportamiento innovador, aprendizaje informal, desempeño organizacional.

Abstract

The pharmaceutical sector is one of the most competitive, strategic, profitable and innovative of these days, in which the increasing level of demand and the looking for increasingly competent professionals stand out. Considering its potential, this study aims to explore and understand the impact that some skills development practices such as creative behavior, innovative behavior and informal learning have on organizational performance in the pharmaceutical sector. The research plan is quantitative, transversal and correlational. The empirical study has a sample consisting of 152 subjects who work in the pharmaceutical sector in mainland Portugal, to whom a questionnaire was sent via e-mail. Data were obtained between June and July 2021 and were processed using the IBM SPSS Statistics 20 for Windows (SPSS-20) statistical program. The results of this study demonstrate that creative behavior, innovative behavior and informal learning significantly affect the organizational performance of this sector, with a significant correlation between these dimensions. The instrument used in this investigation can be useful and efficient for organizational leaders to ensure that the organization's investment in informal learning, in creative and innovative behavior can result in a better performance of its employees, presenting relevant and meritorious practical advantages at the organizational level. The evaluation of these dimensions in employees can provide important clues about the organization's ability to foster creative and innovative behavior, and invest in informal learning, achieving competitive advantage and improving its performance.

Keywords: Skills development, creative behavior, innovative behavior, informal learning, organizational performance.

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Teresa Ferreira Oliveira, quero expressar a minha sincera gratidão, por todo o incentivo, motivação, disponibilidade e apoio incondicional durante toda esta etapa.

A todos os meus colegas que se encontram a trabalhar no setor farmacêutico, pela prontidão com que responderam ao questionário, possibilitando assim que esta investigação obtivesse uma recolha de dados exequível.

Aos meus pais, pela inspiração e força que me transmitem todos os dias.

Ao Fernando, pela paciência e dedicação que teve para comigo durante este ano.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RH – Recursos humanos

Índice Geral

Índice de Tabelas.....	xiii
Introdução.....	1
1. Desenvolvimento de Competências.....	5
1.1 Aprendizagem Informal.....	8
1.2 Comportamento Criativo.....	12
1.3 Comportamento Inovador.....	16
2. Performance Organizacional.....	21
3. Metodologia.....	25
3.1 Participantes.....	25
3.2 Instrumento.....	26
3.3 Procedimento.....	27
4. Resultados.....	29
5. Discussão.....	33
Conclusões.....	39
Referências Bibliográficas.....	41
Anexos.....	45
Anexo A Questionário: Comportamento criativo e inovador, aprendizagem informal e performance no setor farmacêutico.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1. Coeficientes de correlação de Pearson para as quatro dimensões: criatividade, aprendizagem informal, performance organizacional e comportamento inovador ($n=152$).....	30
---	----

Introdução

Os recursos humanos (RH) são considerados como uma parte meritória de uma organização. No mundo atual em que a propagação da industrialização e a crescente exigência para melhorar a posição competitiva da força de trabalho são uma preocupação generalizada para os empregadores, os RH são considerados ativos valiosos, uma vez que o sucesso de uma organização depende da produtividade dos funcionários para que se atinjam metas e objetivos. A gestão de recursos humanos (GRH) pressupõe que são os RH da organização que fazem a diferença e são os únicos capazes de gerar valor e agregar o máximo de vantagem competitiva às organizações (Sharma, 2017).

Com a evolução do desenvolvimento industrial, o papel dos RH tem sido crucial para as organizações, sendo que a sua valorização permitirá que a organização aproveite dos benefícios da diversidade trazidos pela internacionalização. Assim, as práticas de GRH servem como uma medida eficaz para estimular e melhor reter os trabalhadores (Sharma, 2017).

As diferentes práticas de GRH assumem uma relevância cada vez maior no desenvolvimento de estratégias organizacionais competitivas. Com isto, o desenvolvimento de competências ganha

cada vez mais notoriedade no mundo organizacional, uma vez que a aposta no capital humano, para além de outras variantes relevantes para o desenvolvimento das organizações, será o principal alicerce para uma sólida construção das empresas do futuro.

O setor farmacêutico é um dos mais competitivos, estratégicos, rentáveis e inovadores da época atual. É um setor em que se destaca o aumento do nível de exigência, a procura de profissionais cada vez mais competentes e em que cada vez mais os RH contribuem para o sucesso das organizações (Franke, Cabral, & Enzweiler, 2015). Neste contexto, propusemo-nos a desenvolver um tema que está a ganhar cada vez mais notoriedade nos dias de hoje: a influência das práticas de desenvolvimento de competências (como por exemplo a promoção e desenvolvimento do comportamento criativo, comportamento inovador e da aprendizagem informal) na performance organizacional no setor farmacêutico. A escolha do tema e o interesse por este prendem-se com a pertinência e a importância em conhecer as atividades que estão a ser consideradas quando nos referimos ao desenvolvimento de competências no setor farmacêutico, uma vez que as competências dos trabalhadores deste setor são fundamentais para a continuidade do crescimento do mesmo face às constantes mudanças do cenário económico atual. É portanto, fulcral, que exista um quadro funcional de competências adequadas a estas empresas, para que a performance se destaque da concorrência e se atinja maior lucro. Esmiuçando este setor e considerando o seu potencial, o desenvolvimento de competências nos representantes dos laboratórios da indústria farmacêutica é cada vez mais importante uma vez que estes são o elo entre empresas e clientes (médicos ou farmácias), sendo em parte, responsáveis pelo sucesso, ou não, dos produtos (Franke et al., 2015). Posto isto, iremos analisar o discernimento que os trabalhadores possuem sobre a gestão das suas competências, aprofundando também a opinião e as necessidades que estas pessoas têm em relação à formação fornecida pelas empresas e identificar possíveis melhorias.

Para garantirem que os colaboradores têm acesso ao conhecimento necessário para desempenhar o seu trabalho, as organizações investem frequentemente em programas de desenvolvimento formal (workshops, cursos on-line, programas de mentoring, etc.). Estes programas de desenvolvimento formal dão às organizações a oportunidade de fornecer formação consistente e pragmática de forma a que os colaboradores aprimorem o conhecimento e melhorem a sua performance individual. Contudo, cada vez mais os colaboradores aprendem de forma informal, por meio de conversas com os colegas, pesquisas na internet, recorrendo a vídeos e até a cursos online gratuitos oferecidos por instituições educacionais não afiliadas com o empregador. Ou seja, a forma como os colaboradores aprendem hoje em dia está a mudar, sendo que vão sendo adquiridas competências e conhecimentos fora dos programas de desenvolvimento formais (Ellingson & Noe, 2017). Consequentemente, vamos procurar compreender a relevância da aprendizagem informal no setor farmacêutico bem como as suas vantagens e consequências para os indivíduos e para as organizações.

No contexto atual de crise pandémica, surge a necessidade de adotarmos novas e diferentes estratégias para enfrentar o mercado e as suas adversidades. Quando olhamos para o contexto económico-social e sanitário vemos que há fatores que influenciam a atividade de muitas empresas.

Entre esses fatores, impactando sobre a economia dos diversos laboratórios e farmácias, está a performance organizacional. Perante este quadro, pretendemos analisar as estratégias e o posicionamento do comportamento criativo, do comportamento inovador e da aprendizagem informal, escrutinando as valências inerentes a este ramo nas diversas empresas em estudo e percebendo os seus impactos na performance organizacional.

Por conseguinte, a essência da questão que ambicionamos dissertar nesta tese, consiste em perceber até que ponto as competências e a aprendizagem informal interferem na melhoria da performance das empresas em estudo, visto que estamos diante de um setor que evolui rapidamente, onde é necessário reagir, desenvolver e apresentar soluções. Desta forma, a problemática do tema será apresentada como a seguinte: podem, e em que aspetos, as práticas de desenvolvimento de competências e a aprendizagem informal influenciar a performance de uma empresa?

Uma vez que o desenvolvimento permanente do indivíduo deve ser estimulado por meio de diversos recursos disponíveis, e com o intuito de dar resposta à pendência supracitada, será realizada uma revisão literária e serão investigadas e exploradas quais as práticas de desenvolvimento de competências que se podem destacar da concorrência, por forma a fazer sobressair e valorizar as empresas em questão.

Como principais objetivos a abordar no desenredar desta dissertação enunciamos os seguintes: caraterizar atividades/práticas como a aprendizagem informal que estão a ser consideradas quando nos referimos ao desenvolvimento de competências; caraterizar e descrever os níveis de comportamento criativo e comportamento inovador e o seu impacto na performance organizacional; e, caraterizar as atividades de aprendizagem informal e perceber o seu impacto na performance organizacional.

Por forma a enquadrar esta investigação, será realizada uma metodologia quantitativa. Numa primeira fase - a fase conceitual-teórica - recorrer-se-á a uma pesquisa exploratória, que será seguida de uma revisão de literatura sobre a temática. Com a revisão de literatura pretende-se compreender e interpretar conceitos, observações e noções integradas no conteúdo proposto. Pretende-se conhecer, desenvolver, redigir, descrever, definir e compreender as diferentes práticas de desenvolvimento de competências de recursos humanos; explorar as competências específicas como o comportamento criativo e comportamento inovador ao nível organizacional; e perceber de que forma se inserem no âmbito do setor farmacêutico. Nesta primeira fase de redação teórica da dissertação, tenciona-se encontrar e confrontar teorias que defendam as vantagens da aprendizagem informal, perceber a sua importância perante este contexto, assim como o posicionamento estratégico neste setor, bem como o impacto desta na performance organizacional. Numa segunda fase - a fase empírica - recorrendo a uma metodologia quantitativa, será realizado um questionário (anexo A) onde serão apresentados e avaliados diferentes constructos em avaliação. Numa terceira fase iremos proceder à recolha de dados, análise e discussão dos resultados obtidos através dos inquiridos para darmos resposta ao nosso problema. Iremos recorrer, para isso, ao programa IBM SPSS Statistics 20 for Windows (SPSS-20) statistical program.

Assim, o nosso desígnio com o desenlace desta dissertação passa por relacionar as práticas de desenvolvimento de competências e compreender de que forma se pode atuar por forma a melhorar essas práticas, explorando o papel do comportamento criativo, comportamento inovador e aprendizagem informal especificamente e, por fim, perceber se essas competências permitem fornecer serviços da maior qualidade alcançando vantagem competitiva ao nível da performance organizacional.

1. Desenvolvimento de Competências

Com a transformação social, económica e cultural presente na conjuntura atual, as organizações têm procurado adotar mecanismos que promovam, de forma mais eficaz, o desenvolvimento profissional e a melhoria da performance.

Com a globalização, as organizações procuram desenvolver cada vez mais condições que sejam favoráveis à aprendizagem, fazendo aumentar o bem-estar dos trabalhadores, a produtividade, a capacidade inovadora e o potencial competitivo. Em pleno século XXI, novas competências passam a ser exigidas aos trabalhadores como processo estratégico das organizações, uma vez que cada vez mais estas são pressionadas por mudanças económicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. Desta forma, a necessidade de desenvolver estratégias para o desenvolvimento de competências e a aquisição de novos atributos profissionais constituem um grande desafio para as organizações, sendo importante sublinhar que essas estratégias não devem estar apenas alinhadas com a estratégia da empresa, devendo ser adequadas, também, às necessidades de aprendizagem dos colaboradores (Corrêa, 2015).

Face ao cenário global pandêmico e às condições de mudança em que nos apresentamos, é natural, que passem a ser valorizados novos atributos profissionais, sendo necessário adotar novos esforços no que toca à GRH. O desenvolvimento de competências vem de encontro com esta necessidade, e por isso tem sido cada vez mais utilizado pelas organizações, tornando-se um marco dos novos tempos.

Segundo Corrêa (2015), a definição de competência é um conceito abrangente que pode ser abordado sob diferentes perspectivas. A competência individual pode ser definida como uma propriedade do indivíduo que engloba conhecimento, skills, atitudes e valores, e que o indivíduo aplica em contexto profissional, sendo que é considerado competente aquele que tem a capacidade contributiva de produzir resultados, ou toma a iniciativa, indo além do esperado da sua função, acrescentando valor à organização e ao próprio indivíduo. Para este autor, a competência não é apenas um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim de experiência por ele alcançada, ou seja, não é apenas um conjunto de conhecimentos, skills e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho. É, portanto, a combinação sinérgica do conhecimento, skills, e atitudes expressas pela performance profissional em contexto organizacional, que acrescentam valor às pessoas e às organizações. Esta performance vai ser expressa pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelos efeitos desses comportamentos, em termos de resultados. A gestão de competências é um instrumento estratégico que acrescenta valor à GRH, uma vez que procura a integração das várias áreas da estrutura organizacional, permitindo formar e informar os colaboradores de forma clara e pragmática relativamente aos objetivos estratégicos e à melhor forma de alinhar a performance de cada um com esses objetivos (Corrêa, 2015).

A aprendizagem ocorre, normalmente, de forma espontânea e natural. Porém, as organizações podem criar condições que promovam a aprendizagem, adotando iniciativas destinadas a desenvolver competências nos colaboradores (Wallo, Kock, Lundqvist, & Coetzer, 2020). O desenvolvimento de competências dá-se, portanto, por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida, envolvendo a aquisição de conhecimentos, skills, atitudes e valores. A aprendizagem é o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto a performance da pessoa no trabalho representa uma expressão das suas competências, ou seja, uma manifestação daquilo que ela aprendeu ao longo da vida (Brandão, 2008).

Ellström e Kock (2008) definem competência como um atributo do colaborador, considerando que o capital humano ou recurso humano se pode traduzir num determinado nível de performance. Estes autores defendem que o termo competência se refere à capacidade (motora, cognitiva, afetiva ou social) que um indivíduo tem para lidar com certas situações ou completar determinada tarefa ou trabalho com sucesso. Se por um lado um indivíduo pode possuir competências que não estão relacionadas com as suas qualificações, isto é, que não são exigidas pelo empregador, por outro lado, um determinado trabalho pode exigir qualificações que não correspondem às competências reais do indivíduo. Desta forma, o conceito de qualificação centra-se nas competências que por um

motivo ou outro são valorizadas pelo mercado de trabalho interno ou externo, ou seja, competências que têm valor de troca. Para estes autores, o desenvolvimento de competências é um fator chave para o desenvolvimento da produtividade, capacidade inovadora e competitividade. Um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem e o desenvolvimento de competências é importante para a saúde, bem-estar e desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Estes autores demonstraram através de estudos realizados que o desenvolvimento de competências permite uma maior destreza aquando a resolução de um problema, gera maior interesse e motivação em aprender algo novo no trabalho, gera uma melhor visão geral do trabalho, maior responsabilidade e maior satisfação individual. Estes resultados demonstram que além dos efeitos cognitivos que assentam no aumento do conhecimento e skills, também se podem esperar outros efeitos relacionados com a motivação, interesse e satisfação (Ellström & Kock, 2008).

Hoje em dia, o ponto principal da educação não passa apenas por ensinar a leitura, a escrita ou a aritmética, mas sim ensinar e promover o comportamento inovador, o pensamento crítico e a resolução de problemas, uma vez que estas são skills necessárias para a sustentabilidade e educação ao longo da vida, para além da educação básica (Runco & Jaeger, 2012). O problema pode ser interpretado como uma situação não desejada e que requer uma solução, sendo importante encontrar um meio para o solucionar. Pode ser atribuída uma dificuldade para que se alcance uma solução, e seja necessário modificar a realidade com a finalidade de se servir dela. Há, portanto, uma necessidade de se contruírem novas respostas que vão além da aplicação simples de regras aprendidas, por forma a criar uma solução. A resolução de problemas ocorre quando a rotina ou as respostas não se adaptam à situação atual (Junior, 2018).

A capacidade que um indivíduo possui em compreender, raciocinar e resolver problemas é reconhecida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) como determinante para a prática da cidadania (Lemos & Almeida, 2019). A resolução de problemas implica algumas fases estruturadas e sequenciais: interpretação e compreensão do problema será o primeiro passo; procura de soluções será o segundo passo, sendo que não é viável apenas interpretá-lo, mas sim repensar a estratégia para a sua resolução. Para isto, é necessário adotar estratégias adequadas em função das características do problema, entre elas: ensaio e erro que consistem em solucionar problemas por eliminação sucessiva de soluções incorretas até encontrar a correta (tentativa e prova); algoritmos, que utilizados de forma correta alcançam o êxito por intermédio do raciocínio e da confiabilidade (um teorema, uma fórmula, uma regra de conversão); e a heurística, que simplifica os problemas por subdivisão do problema em unidades menores, mais manejáveis, sendo configurado de forma gradual, por etapas (Junior, 2018).

Segundo a OCDE, a resolução de problemas refere-se à capacidade de um indivíduo utilizar processos cognitivos para resolver situações reais, onde o caminho para a solução não é imediatamente óbvio e onde os domínios de conteúdo não se restringem a uma única área disciplinar como a matemática, as ciências ou a literatura. Implica, portanto, a vontade e disposição do indivíduo para se envolver em determinada situação a fim de alcançar o seu potencial como cidadão construtivo e reflexivo (OECD, 2012).

Posto isto, pretendemos com esta dissertação perceber a importância de as organizações investirem no desenvolvimento de competências, averiguar quais as estratégias mais benéficas para o desenvolvimento de competências, e, por fim, interpretar os resultados que podem ser alcançados por meio do desenvolvimento de competências nas organizações por forma a melhorar a performance organizacional.

1.1 Aprendizagem Informal

Atendendo à condição pandémica que vivemos e às novas exigências do mercado de trabalho, caracterizado por transformações sociais e tecnológicas, as organizações procuram desenvolver estratégias de atualização contínua das suas competências organizacionais e individuais, tornando-se necessário, portanto, compreender os processos de aprendizagem adotados pelas mesmas.

O termo aprender implica uma mudança no conhecimento, skills e atitudes anteriores. Constitui uma mudança relativamente duradoura na capacidade ou no comportamento da pessoa, que é transferido para novas situações com as quais ela se depara. A aprendizagem pode ser vista como um processo dinâmico, que gera mudanças qualitativas na forma pela qual a pessoa vê, experimenta, compreende e conceitua algo. No contexto organizacional, o processo de aprendizagem tem como finalidade promover mudanças nos domínios cognitivo, psicomotor e comportamental, podendo ser desenvolvido para responder a necessidades decorrentes do trabalho como para desenvolver competências relevantes no futuro. Qualquer situação de trabalho pode ser tornada numa oportunidade de aprendizagem, na medida em que constitui um objeto de análise, um momento de reflexão e de ação em que há a aquisição de conhecimento em determinado contexto profissional (Brandão, 2008).

Quando se estudam atividades de desenvolvimento de competências, é necessário haver uma distinção entre dois tipos de aprendizagem: formal e informal. A aprendizagem formal envolve atividades de aprendizagem planeadas e estruturadas, requer a presença de um orientador/mentor, especifica os resultados da aprendizagem, e, por norma, constitui uma iniciativa realizada ou apoiada pela organização e realizada durante o horário de trabalho. A aprendizagem formal é organizada por meio de cursos internos ou externos (aulas e workshops) e pode ou não envolver a certificação ou atribuição de uma determinada nota aos participantes, sendo este um aspeto importante para avaliar a eficácia deste tipo de aprendizagem. A aprendizagem formal está voltada para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, constituindo um grande investimento para muitas organizações. A aprendizagem informal é a aprendizagem que não é estruturada, ocorre naturalmente por meio das atividades do dia a dia, constituindo uma iniciativa do próprio funcionário, com ou sem o apoio da organização e com base em experiências associadas a atividades como fazer perguntas, observar um colega mais experiente ou experimentar um novo método de trabalho. Este tipo de aprendizagem é caracterizado por ser pouco planeado e organizado, não tendo como objetivo principal a aprendizagem, o que torna a avaliação dos resultados da participação em atividades de aprendizagem informal um desafio (Wallo et al., 2020).

A aprendizagem informal pode ser um precursor do comportamento criativo, uma vez que é constatado que o comportamento criativo nas organizações muitas vezes envolve a combinação de diferentes competências, ideias ou perspectivas que são adquiridas pela força do trabalho durante as experiências de vida. Pretendemos aqui investigar se o comportamento criativo está associado a atividades de aprendizagem informal no local de trabalho, por forma a que as organizações criem condições de aprendizagem favoráveis para aumentarem a criatividade dos trabalhadores (Coppens, 2015).

A aprendizagem formal difere da aprendizagem informal, contudo estes dois termos não devem ser considerados como categorias separadas, mas sim combinadas por forma a melhorar a aprendizagem. Elas complementam-se na medida em que uma estimula a outra (Grosemans, Smet, Houben, Cuyper, & Kyndt, 2020). A aprendizagem formal é considerada como um processo de aprendizagem com um resultado observável, que ocorre normalmente através de um programa estruturado sob a orientação de outros. A aprendizagem informal, é considerada como aquela que surge da realização das atividades diárias, sendo caracterizada por não ser planeada nem organizada em termos de contexto, suporte e planeamento. Os objetivos desta aprendizagem são, portanto, imprevisíveis (Ellström & Kock, 2008).

A aprendizagem informal é voluntária e autónoma, promovendo o autodesenvolvimento, o que significa que não é exigida ou imposta pelas políticas das práticas formais de desenvolvimento de RH de uma organização. Esta aprendizagem é denominada de contínua, no sentido em que ocorre devido à consciência contínua do indivíduo na necessidade em aprender. Aqui, o indivíduo opta por participar de forma ativa e esforça-se para aprender. Este tipo de aprendizagem permite gerar capital humano uma vez que resulta na obtenção de informações que desenvolvam conhecimento e skills relevantes para a atividade profissional. Posto isto, a cultura e os valores de uma organização devem fazer sobressair uma filosofia de aprendizagem contínua que facilite a aprendizagem informal (Ellingson & Noe, 2017).

O autodesenvolvimento da aprendizagem informal abrange todas as atividades não formalmente exigidas pela organização, nas quais o funcionário se envolve para adquirir e aprimorar conhecimentos e skills profissionais. Este tipo de aprendizagem pode ser designada também de autodirigida, uma vez que se trata de um processo no qual o indivíduo toma a iniciativa de identificar as suas necessidades e objetivos de aprendizagem, escolhe os recursos e estratégias e avalia os seus próprios resultados. O desenvolvimento voluntário do funcionário refere-se à participação deste em atividades de aprendizagem não obrigatórias relacionadas com o trabalho, que a longo prazo se traduzem no desenvolvimento da carreira. A aprendizagem informal inclui uma ampla gama de comportamentos e atividades como: troca de conhecimento, experiência, reflexão, e comportamento inovador (Ellingson & Noe, 2017).

Habitualmente, as organizações investem na aprendizagem formal para garantir que os colaboradores adquiram conhecimentos, skills e experiências necessárias para o desempenho da sua função. Para garantirem que os colaboradores têm acesso ao conhecimento necessário para desempenhar o seu trabalho, as organizações investem frequentemente em programas de

desenvolvimento formal (workshops, cursos on-line, programas de mentoring, etc.). Estes programas de desenvolvimento formal dão às organizações a oportunidade de fornecer formação consistente e pragmática de forma a que os colaboradores aprimorem o conhecimento e melhorem a sua performance individual (Ellingson & Noe, 2017). Contudo, Ellingson e Noe (2017), sugerem-nos que cada vez mais os colaboradores aprendem de forma informal, por meio de conversas com os colegas, pesquisas na internet, recorrendo a vídeos e até a cursos online gratuitos oferecidos por instituições educacionais não afiliadas com o empregador. Ou seja, a forma como os colaboradores aprendem hoje em dia está a mudar, sendo que vão sendo adquiridas competências e conhecimentos fora dos programas de desenvolvimento formais, de forma autónoma, em que a aprendizagem informal passa a representar 75% da aprendizagem dentro de uma organização. Por conseguinte, o colaborador passa a ser cada vez mais proactivo e autónomo, gerando motivação no local de trabalho e afetando positivamente a performance organizacional.

Um ponto chave a ser analisado nesta dissertação é perceber de que forma a aprendizagem informal origina mudanças sustentáveis no conhecimento, skills e atitudes dos indivíduos que resultam da participação em diferentes atividades de desenvolvimento de competências, influenciando positivamente e proporcionando melhorias ao nível da performance do indivíduo e/ou organizacional. Ainda são escassos estudos que avaliaram os resultados da participação de colaboradores em atividades de aprendizagem informal. Isto é compreensível na medida em que este tipo de aprendizagem é destruturada e invisível, sendo que muitas vezes não há consciência de tal aprendizagem (Kyndt, Govaerts, Verbeek, & Dochy, 2014). Estudos recentes sobre a avaliação dos resultados do desenvolvimento de competências por meio de atividades de aprendizagem informal revelam que este tipo de aprendizagem está associada positivamente a três características: atitudes individuais relacionadas com o trabalho, aquisição de conhecimento e skills, e performance no trabalho (Wallo et al., 2020).

Considerando estes aspetos, apresentamos as nossas Hipóteses 1, 2 e 3:

Hipótese 1: A aprendizagem informal está associada ao comportamento criativo.

Hipótese 2: A aprendizagem informal está associada ao comportamento inovador.

Hipótese 3: A aprendizagem informal é determinante no desenvolvimento da performance organizacional.

A aprendizagem relacionada com o trabalho define-se pela associação das atividades da aprendizagem formal e informal por meio das quais os funcionários desenvolvem ou melhoram competências relacionadas com o trabalho. A aprendizagem é considerada muitas vezes difícil de medir uma vez que envolve o processo de desenvolvimento e aquisição de competências. Portanto, os instrumentos de medição da aprendizagem tendem a concentrar-se em aspetos observáveis, sendo que a forma mais próxima de medir a aprendizagem relacionada com o trabalho é investigar as atividades de aprendizagem que levam ao desenvolvimento ou à aquisição de competências.

Esta forma de medir a aprendizagem relacionada ao trabalho consegue chegar ao cerne da aprendizagem, uma vez que se concentra no comportamento real dos funcionários (Grosemans et al., 2020).

A importância e o reconhecimento do papel da aprendizagem informal como substituto ou como uma extensão da aprendizagem formal tem ganhado cada vez mais ênfase, sendo que existem várias particularidades responsáveis pela importância deste tipo de aprendizagem: as características do local de trabalho, maior consciência do valor do capital humano para obter vantagem competitiva, avanços na tecnologia e maior valorização do colaborador em substituição do instrutor (Ellingson & Noe, 2017).

A aprendizagem informal é também cada vez mais favorecida pelo avanço da tecnologia. Cada vez mais o acesso e disponibilidade a dispositivos móveis como smartphones e notebooks, e o acesso quase universal à Internet, dá aos funcionários a liberdade de utilizar muitas fontes de aprendizagem diferentes, incluindo o youtube, blogs, webinars, etc. Este avanço da tecnologia permite que os colaboradores se envolvam na autorreflexão e na experiência tornando mais fácil a interação e troca de conhecimento entre eles (Ellingson & Noe, 2017).

Para Kyndt, Govaerts, Verbeek e Dochy (2014), a aprendizagem informal tornou-se uma necessidade para a empregabilidade do indivíduo e uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações. Segundo estes autores, a sociedade de hoje é uma sociedade do conhecimento, em que o capital humano se tornou crucial para a sobrevivência e o sucesso das organizações. Para Houben, De Cuyper, Kyndt e Forrier (2019) os funcionários são vistos como pessoas livres que devem controlar questões relacionadas com a própria carreira, como a aprendizagem relacionada ao trabalho, sempre que quiserem ou precisarem. Esta visão implica que as decisões de carreira dos funcionários sejam totalmente dependentes dos indivíduos e da realidade onde se inserem, sendo uma questão de responsabilidade individual. Se por um lado, a aprendizagem formal se relaciona com o trabalho e diz respeito ao envolvimento de atividades de aprendizagem que contêm um objetivo, contexto, suporte e estrutura de tempo específico, a aprendizagem informal envolve todas as aprendizagens que surgem de experiências diárias relacionadas ao trabalho e envolvendo fontes pessoais (por exemplo: reflexão, pedir feedback, observar outras pessoas) e fontes ambientais (por exemplo: ler livros, navegar na web) (Houben, De Cuyper, Kyndt, & Forrier, 2019).

Segundo Grosemans e colaboradores (2020), a aprendizagem formal refere-se a atividades de aprendizagem que são estruturadas em termos de suporte de aprendizagem, contexto de aprendizagem, tempo de aprendizagem e objetivos de aprendizagem, sendo que é organizada por um instrutor externo num ambiente educacional ou de treino explicitamente projetado para a aprendizagem. Este tipo de aprendizagem é planejado dentro de uma estrutura prescrita com um período de tempo fixo e limitado. Os objetivos da aprendizagem desejados são pré-determinados e a atividade de aprendizagem pode levar a um determinado certificado ou diploma que reflita os objetivos da mesma. A aprendizagem informal pode ser descrita como menos restrita em termos de suporte de aprendizagem, contexto de aprendizagem, tempo de aprendizagem e objetivos de

aprendizagem, sendo que está inserida nas atividades diárias relacionadas com o trabalho, não havendo a intervenção de um instrutor. São exemplos de atividades informais a participação em programas formais, seminários e workshops (Grosemans et al., 2020).

Estudos qualitativos são os mais comuns no estudo da aprendizagem informal, uma vez que esta é mais elusiva e difícil de medir. Os poucos instrumentos qualitativos que existem avaliam principalmente a participação com frequência e uma escala de Likert correspondente (variando por exemplo entre nunca e sempre). As escalas utilizadas para medir a aprendizagem informal são geralmente escalas amplas, sem definir um intervalo de tempo ou pontos de tempo claramente definidos (Grosemans et al., 2020).

Alguns investigadores insistem que a maior parte da aprendizagem no local de trabalho ocorre fora do treino formal, ou seja, cerca de 70-90% corresponde a uma aprendizagem informal. Estes investigadores reconhecem o valor potencial da aprendizagem informal no desenvolvimento pessoal e organizacional (Cunningham & Hillier, 2013).

Para Marsick e colaboradores (2017), a aprendizagem informal denomina-se como aprendizagem social construtivista. Para Yu, Zhang e Zou (2021) a inovação pode ser aprimorada por meio de aprendizagem e treino, sendo que a aprendizagem informal se caracteriza pela observação, imitação, cooperação, comunicação e reflexão pessoal, tornando-se numa forma de aprendizagem altamente espontânea e personalizada. É caracterizada como uma aprendizagem autónoma, aleatória, solucionadora de problemas e construtivista. Durante esta pandemia, ocorreu em casa e online. Estudos referem que tanto a aprendizagem informal online e como a aprendizagem informal no trabalho são importantes na gestão organizacional. Contudo, estudos sobre o efeito da aprendizagem informal no comportamento criativo, inovador e mesmo na performance organizacional ainda são escassos (Yu, Zhang, & Zou, 2021) . Pretendemos, portanto, com esta investigação, compreender a relevância da aprendizagem informal no setor farmacêutico bem como as suas vantagens e consequências para os indivíduos e para as organizações e de que forma esta pode influenciar o comportamento criativo, inovador e a performance organizacional.

1.2 Comportamento Criativo

A definição de comportamento criativo, segundo Runco e Jaeger (2012), é aceite como a criação de novas ideias que acrescentam valor e são úteis para alguma entidade. Estes autores defendem que a criatividade requer originalidade e eficácia. A originalidade é imprescindível para o comportamento criativo, mas não é suficiente, sendo que ideias e produtos meramente originais/únicos podem também ser inúteis. Estes autores também defendem que assim como a originalidade, a eficácia assume um papel preponderante sobre o comportamento criativo, ou seja, coisas originais devem ser eficazes para se ser considerado criativo. A eficácia pode assumir a forma de utilidade, ajuste ou adequação. Pode também assumir a forma de valor, sendo este aspeto de grande relevância em termos económicos (Runco & Jaeger, 2012).

Compreender como e porque é que as práticas de GRH podem levar ao comportamento criativo dos trabalhadores é um aspeto crucial no que implica à gestão estratégica das organizações. Isto, porque o comportamento criativo dos funcionários pode levar à inovação, desencadeando uma melhor performance e permitindo a longevidade organizacional. O comportamento criativo dos colaboradores tem-se tornado cada vez mais um fator crítico para a performance da empresa e sobrevivência a longo prazo. À medida que as empresas procuram utilizar as ideias e sugestões dos funcionários, estimular o comportamento criativo destes indivíduos tornou-se um fator determinante com uma vantagem competitiva organizacional sustentável. Quando falamos em sustentabilidade organizacional, referimo-nos a uma GRH sustentável, em que se pretendem resultados económicos melhorados por meio de práticas de GRH positivamente relacionadas com o capital humano (Lee, Kim, Lee, & Moon, 2019).

Considerando estes aspetos, apresentamos a nossa Hipótese 4:

Hipótese 4: O comportamento criativo é uma competência que afeta a performance organizacional.

O comportamento criativo provou, ao longo dos anos, ser difícil de medir devido à sua natureza complexa e multidimensional. Embora muitas pesquisas tenham sido dedicadas à sua compreensão, algumas questões controversas ainda não estão resolvidas. Uma das questões mais controversas na pesquisa do comportamento criativo é a medição deste constructo. Existem numerosos instrumentos que avaliam diferentes aspetos do comportamento criativo, que vão desde processos cognitivos a fatores ambientais. A característica mais marcante deste corpo de instrumentos é a sua diversidade, indicando a complexidade em definir e medir o comportamento criativo (Said-Metwaly, Noortgate, & Kyndt, 2017).

Segundo estudos recentes, o comportamento criativo requer que os colaboradores pensem e atuem de forma diferente das crenças e rotinas predominantes nas organizações onde se inserem. Ideias criativas e comportamentos inovadores envolvem risco. Contudo, assumir riscos é essencial para estimular a criatividade. Assim, uma condição chave para incentivar os colaboradores a serem criativos passa por construir uma base de confiança entre estes e os seus gestores. Estes laços de confiança permitem que se explorem ideias criativas e comportamentos inovadores que por vezes se podem desviar da rotina da empresa. A confiança é um mecanismo mediador entre as práticas de GRH e a criatividade, ou seja, é vista como um mecanismo de troca. Estes estudos relevam então que a confiança dos funcionários nos seus gestores é a base para incentivar a criatividade dos colaboradores, sendo que os funcionários que confiam nos seus gestores estão dispostos a explorar ideias criativas e comportamentos inovadores uma vez que acreditam que os seus gestores valorizam e apoiam esta tentativa de inovação, originando assim uma maior criatividade. Por outro lado, funcionários que têm pouca confiança nos seus gestores relutam em explorar ideias criativas e comportamentos inovadores porque reconhecem que as suas tentativas inovadoras não serão

bem-vindas e apoiadas pelos seus gestores. Desta forma, prevê-se que a confiança dos funcionários nos seus gestores contribui para uma maior criatividade (Lee et al., 2019).

Estudos recentes revelam que o tipo de emprego, permanente ou temporário, afeta a percepção dos funcionários, as suas atitudes e comportamentos criativos. Funcionários permanentes têm maior probabilidade de construir uma relação de troca a longo prazo com os seus gestores, do que funcionários temporários, intensificando a relação recíproca. Isto ocorre porque o nível de um relacionamento de troca entre funcionário e gestor depende de quanto tempo os funcionários esperam que o relacionamento dure. Portanto, o tipo de emprego pode influenciar a ligação entre as práticas de GRH e a confiança dos funcionários na gestão, sendo que a ligação entre as práticas de GRH e a criatividade dos funcionários por meio da confiança dos funcionários na gestão pode ser mais forte para os funcionários permanentes do que para os funcionários temporários. A relação de confiança entre os funcionários e os seus gestores é mais forte para os funcionários permanentes que para os funcionários temporários. Isto implica que a força da confiança dependa da duração e da continuidade esperadas deste relacionamento entre as duas partes. Os funcionários permanentes são mais propensos a construir um relacionamento próximo com os seus gestores do que os funcionários temporários porque as interações frequentes e repetidas dos funcionários permanentes dão origem a uma dependência recíproca com base num relacionamento confiável. Uma vez que a criatividade envolve inerentemente o risco, propõem-se que a construção de um relacionamento baseado na confiança entre gestores e funcionários seja uma pré-condição chave para o incentivo ao comportamento criativo dos funcionários. Dado que o comportamento criativo dos funcionários é um fator substancialmente essencial na criação de um ambiente com vantagem competitiva sustentável e uma vez que este envolve necessariamente atitudes e comportamentos de risco dos funcionários, os gestores devem fornecer aos seus funcionários apoio socioeconómico e psicológico para explorarem ideias criativas e comportamentos inovadores (Lee et al., 2019).

Um dos objetivos desta dissertação é realçar o papel que o comportamento criativo pode ter sobre as organizações, dada a sua influência sobre a capacidade inovadora das empresas, o empreendedorismo e a mudança. O comportamento criativo compreende contextos funcionais, relacionais e organizacionais nos quais o trabalhador está inserido, tendo origem na interação psicossocial e influenciando o desenvolvimento teórico de alguns conceitos quer a nível da psicologia, sociologia, ciências sociais e humanas, e também na gestão (Gomes, Rodrigues, & Veloso, 2016). O comportamento criativo é a capacidade de produzir um trabalho que seja novo e apropriado, sendo que pode ser encontrado em todas as áreas. Uma pessoa criativa pode ser por exemplo um empresário, um engenheiro, um cientista e um artista, sendo que com esta diversidade, a melhor forma de compreendermos o comportamento criativo é através da observação de comportamentos em pessoas consideradas criativas. Estes indivíduos normalmente procuram formas de resolver problemas que outras pessoas não o fariam, sendo que estão dispostos a assumir riscos e a defender aquilo em que acreditam (Ferreira-Oliveira, Bouças, & Alves, 2020). O conceito de que apenas determinado tipo de pessoas podem ser criativas está cada vez mais a cair em desuso na medida em que o pensamento criativo não se baseia apenas em atividades baseadas em arte, como por exemplo a dança, a música, o teatro, entre outras. Nos últimos anos, a criatividade

tem sido valorizada como a capacidade universal que pode ser aplicada em situações cotidianas (Birgili, 2015).

Para explicar o conceito de criatividade, Lubart criou um quadro em que o conceito de criatividade abrange 7 C's: criadores, criar, colaboradores, contextos, criações, consumos e currículos. É considerado criador aquele que dá origem a conteúdos criativos, criando todo o processo e etapas para chegar à criação com ou sem colaboração de terceiros ou de qualquer dispositivo. Com base nisso, e contrariando o mito comum de que a criatividade é um talento ou um dom, a criatividade é considerada uma habilidade que pode ser desenvolvida gradualmente através do treino dos processos cognitivos que estão envolvidos em ser criativo. Este mito popular tem limitado a promoção e o treino da criatividade, sendo que só agora este tema começa a ser mais desenvolvido (Lubart, 2017; Sternberg, 2012).

Para Vincent-Lancrin, o comportamento criativo é uma skill de ordem superior, que torna os seres humanos felizes porque os torna humanos, sendo essencial para o bem estar individual e coletivo. Recentemente, este autor propôs algumas características que seriam importantes para implementar em programas de treino de criatividade, sendo elas a capacidade de inquirir, imaginar, fazer e refletir. Estas características são individuais e devem ser integradas no contexto pretendido para poderem ser compreendidas (Vincent-Lancrin, 2019).

Gomes, Rodrigues e Veloso (2016) resumiram as dimensões organizacionais que promovem comportamentos criativos nos seus trabalhadores. Essas dimensões vão desde as características físicas do ambiente de trabalho aos aspetos relacionados com a cultura organizacional e a confiança, sendo que deve haver uma combinação de dimensões externas e internas para melhor promoção da criatividade no local de trabalho. É importante, também, a incorporação de programas de formação para todos os colaboradores com o objetivo de desenvolver competências que promovam o potencial criativo e facilitem o processo de inovação (Gomes et al., 2016).

A criatividade tem um papel crucial na inovação, sendo que a criação de novas ideias e a resolução de problemas se tornaram numa preocupação crescente para a maioria das organizações. O pensamento criativo pode ser considerado uma das competências chave do século XXI, sendo que nos fornece a capacidade de lidar com oportunidades e desafios que fazem parte deste mundo complexo e em constante mudança. O foco na inovação e o decréscimo da performance criativa chamam a atenção para a necessidade de desenvolver skills criativas ao nível organizacional. A criatividade não é só reconhecida nas ciências e nas artes, sendo que também demonstrou desempenhar um papel importante na resolução de problemas do dia a dia. Além da sua função na resolução de problemas, a criatividade permite-nos ser flexíveis. A flexibilidade cognitiva fornece-nos a capacidade de lidar com as oportunidades e mudanças que fazem parte do nosso mundo. Devido ao seu papel crucial na inovação, a criação de novas ideias e soluções de problemas tornou-se uma preocupação fundamental para a maioria das organizações. O pensamento criativo depende de processos cognitivos fundamentais como a memória, a capacidade de criar novas categorias mentais e a capacidade de manipular objetos. O comportamento criativo está, portanto, inerente ao

funcionamento cognitivo normativo e não a um talento inato disponível apenas para algumas mentes de gênio, sendo que pode ser treinado (Ritter & Mostert, 2017).

Muitas vezes somos treinados para consumir conhecimento, mas não somos ensinados a produzir ideias e soluções criativas. Isto pode ser problemático quando entramos no mundo do trabalho e não estamos preparados para as necessidades da nossa economia criativa. Como tal, todas as faixas etárias podem beneficiar de treinos que aprimorem o desempenho criativo (por exemplo, treino de imaginação, treino de produção de ideias, treino cognitivo e treino de skills de pensamento). Estudos demonstram que um treino curto (como por exemplo uma única sessão de treino de apenas 1,5h) desenvolve as skills cognitivas necessárias para a criatividade podendo ter um impacto no comportamento criativo. Ou seja, após apenas uma sessão de treino de criatividade, foram observadas melhorias numa variedade de medidas de comportamento criativo, incluindo na resolução de problemas e redução de bloqueios mentais. Estes estudos foram impressionantes e promissores. Se o objetivo é então treinar skills criativas entre toda a população, é necessário implementar com sucesso programas eficazes de treino de criatividade, sendo que isto é particularmente importante se quisermos atender às necessidades do século XXI (Ritter & Mostert, 2017).

O pensamento criativo pode ser definido como o conjunto de atividades cognitivas utilizadas pelos indivíduos, como a imaginação, inteligência, discernimento e ideias face a um objeto específico, um problema, uma condição ou um evento. O pensamento criativo procura sugerir um novidade e autenticidade, gerar diferentes hipóteses, resolver problemas e encontrar novas aplicações onde cada indivíduo tenta compreender a escassez de conhecimento e tenta preencher essa lacuna ao obter novos pontos de vista, olhando para o problema de múltiplas perspetivas e assumindo riscos por forma a produzir soluções alternativas para a resolução do mesmo (Birgili, 2015).

O comportamento criativo é considerado um ativo precioso na resolução de problemas individuais, organizacionais e sociais e no alcance do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, entender a natureza e os determinantes da criatividade são pontos cruciais para potenciar o seu desenvolvimento. Nos últimos anos o comportamento criativo é uma skill que tem atraído cada vez mais a atenção, sendo considerada essencial desenvolver para a obtenção de sucesso. Indivíduos criativos constituem um elemento poderoso para enfrentar mudanças rápidas e complexas no mundo competitivo em que vivemos (Said-Metwaly, Noortgate, & Kyndt, 2017). Sendo assim, o papel do comportamento criativo na capacidade de inovação e empreendedorismo das organizações é de ressaltar, sendo que a sua eficiência para fomentar contextos criativos é de extrema importância nestes tempos de mudança.

1.3 Comportamento Inovador

A inovação e a criatividade no local de trabalho são processos complexos e emergentes que se têm tornado determinantes para a performance organizacional e para o sucesso a longo prazo, e que exigem uma liderança hábil para maximizar os benefícios de novas e melhores práticas de trabalho.

Esta temática merece um escrutínio particular, uma vez que a geração e a implementação de ideias trazem vantagens competitivas distintas ao mundo empresarial. Para Anderson, Potočnik e Zhou (2018), o comportamento criativo e inovador no trabalho caracterizam-se pelos processos, resultados e produtos de tentativas para desenvolver e apresentar novas e melhores formas de fazer coisas. A criatividade deste processo é a geração de ideias e a inovação o estágio subsequente de implementação de ideias com o objetivo de serem conseguidos melhores procedimentos, práticas ou produtos. Para estes autores, a criatividade e a inovação podem ocorrer ao nível do indivíduo, da equipa de trabalho, da organização ou em mais de uns destes níveis combinados. Por conseguinte, a criatividade é frequentemente vista como o primeiro passo da inovação (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Mumford & Gustafson, 1988).

O mundo empresarial centra-se cada vez mais no crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, sendo que o crescimento inteligente se refere à importância do comportamento inovador. A ambição de uma empresa é tornar-se inovadora, na qual boas ideias são recolhidas e rapidamente comercializadas. Embora o foco principal seja a ciência e a tecnologia, também se dá ênfase à inovação social e à inovação voltada para o trabalhador, sendo que a importância de pequenas inovações no local e trabalho do dia a dia é crucial para a sobrevivência e prosperidade de uma organização (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegem, 2014).

O comportamento inovador pode surgir da interação de múltiplos fatores: indivíduo, líder, grupo de trabalho e clima para a inovação (Scott & Bruce, 1994). Vários autores defendem que o comportamento inovador apresenta um papel importante para o sucesso, performance e sobrevivência organizacional (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994).

Com base no trabalho de Kanter (1988), Scott e Bruce (1994), o comportamento inovador trata-se de um conceito multidimensional, em que os trabalhadores geram ideias inovadoras, procuram apoio para essas ideias entre colegas e supervisores e implementam as ideias no local de trabalho (De Spiegelaere et al., 2014). A geração de ideia refere-se à fase em que os trabalhadores identificam os problemas e gerem soluções inovadoras para enfrentá-los. Grande parte da literatura identifica o comportamento inovador a partir de duas dimensões: a geração de ideias e a implementação de ideias. Na fase de implementação, o colaborador propõe, defende e efetivamente implanta a inovação no ambiente de trabalho. Para estes autores, estas dimensões não devem ser consideradas como estágios sequenciais, considerando que a inovação é um processo descontínuo, assim como o comportamento inovador dos trabalhadores (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994).

A autonomia no trabalho tem sido frequentemente identificada como um dos principais preditores do comportamento inovador do trabalhador. A autonomia refere-se ao grau de controlo de um funcionário sobre a realização de uma tarefa de trabalho e permite aos funcionários experimentarem diferentes abordagens e diferentes métodos de trabalho. A autonomia no trabalho é uma dimensão que promove um papel positivo numa série de resultados relacionados à mudança, entre os quais, o comportamento pró-ativo, o desempenho criativo e a inovação individual, fornecendo às pessoas liberdade na tomada de decisões sobre como realizar o seu trabalho, promovendo um sentido de responsabilidade e estimulando assim a geração de novas oportunidades, estratégias e métodos de

trabalho úteis para o desenvolvimentos de soluções adaptativas (Battistelli, Montani, & Odoardi, 2013). O compromisso no trabalho tem sido considerado como um importante mediador na relação entre as características do trabalho e os resultados dos trabalhadores. Vários estudos têm procurado avaliar o impacto de características e atributos pessoais relacionados com o comportamento inovador. Por consequência, vários traços de personalidade têm sido associados a diferentes níveis de criatividade ou inovação, tais como: autoconfiança e tolerância à ambiguidade, abertura para a experiência, personalidade criativa e iniciativa pessoal (Anderson et al., 2014; Battistelli et al., 2013).

Uma vez que as organizações têm promovido cada vez mais o comportamento criativo e o comportamento inovador, é essencial atribuímos aos profissionais, ferramentas que os possam auxiliar na gestão de processos internos de inovação (Araújo, Silva, & Brandão, 2015). A criatividade e a inovação distinguem-se pelo facto de a primeira se focar na produção de ideias novas e úteis (Mumford & Gustafson, 1988) e a segunda adotar e produzir essas ideias úteis e implementá-las e operacioná-las (Kanter, 1988). A inovação abrange também a adaptação de produtos ou processos fora da organização. Para Kanter (1988), o comportamento inovador é visto como um processo de vários estágios, com diferentes atividades e diferentes comportamentos individuais necessários a cada fase. Nesta perspetiva, a inovação individual começa com o reconhecimento do problema e a adoção de ideias ou soluções. Passa de seguida para a busca de patrocínio para uma ideia e tentar arranjar apoiantes para ela, e, finalmente, o indivíduo inovador completa a ideia produzindo um protótipo ou modelo de inovação que pode ser produzido em massa e ser institucionalizado (Kanter, 1988).

Para Anderson, Potočnik e Zhou (2014), o comportamento inovador refere-se à implementação intencional de ideias novas e úteis. A inovação por parte dos funcionários é altamente desejada numa empresa, na medida em que pode vir a ser uma mais valia em termos económicos e psicológicos por meio de mudanças administrativas, tecnológicas ou sociais benéficas para a *status quo* organizacional. Desta forma, têm sido feitos esforços para se conseguir identificar as determinantes pessoais e contextuais do comportamento inovador, sendo que este exige ser examinado uma vez que os processos de implementações de ideias se relacionam com os padrões do quotidiano e do ambiente de trabalho (Mumford & Gustafson, 1988; Scott & Bruce, 1994). Este assunto merece um escrutínio particular para conseguirmos compreender o comportamento inovador do trabalhador, fornecendo aos profissionais orientação empírica para promover o desempenho inovador individual numa base diária. É, portanto, imperativo incrementar noções teóricas à cerca de como o comportamento inovador emerge das características diárias de trabalho e do estado motivacional por forma a percebermos o impacto criado na promoção da inovação (Orth & Volmer, 2017).

Estudos sobre o comportamento criativo e o comportamento inovador demonstram que a autonomia no trabalho afeta o comportamento inovador dos trabalhadores por meio de mudanças ao nível motivacional ou de compromisso do funcionário. Por outras palavras, sugere-se a existência de importantes efeitos de mediação na relação entre características do trabalho e inovação dos trabalhadores (De Spiegelaere et al., 2014). A autonomia no trabalho refere-se ao grau de decisão

que os trabalhadores possuem no que diz respeito a determinar quais as tarefas a executar e como agendar, atribuir e executar as mesmas. Por conseguinte, a autonomia no trabalho demonstra uma relação moderadamente forte com o comportamento inovador. Como tem sido evidenciado na literatura, baixos níveis de autonomia podem prejudicar contextualmente as tentativas dos funcionários em inovar. Por outras palavras, a execução de ideias novas e úteis no ambiente de trabalho requer que se quebrem rotinas sendo incutido um desempenho proactivo. Desta forma, a autonomia relaciona-se com a inovação uma vez que amortece os efeitos negativos da resistência à mudança no comportamento inovador (Battistelli et al., 2013) e promove o apoio do funcionário para a mudança organizacional (De Spiegelaere et al., 2014).

Para além de autonomia no trabalho, o compromisso de trabalho também tem vindo a ser testado e relacionado com o comportamento inovador. O compromisso no trabalho refere-se à persistência, dedicação, resiliência mental e à energia dos trabalhadores. Este vínculo compromisso-inovação, tem vindo a ter um impacto positivo, sendo que para explicar este impacto têm sido propostos vários mecanismos: motivação intrínseca, afeto positivo, resiliência psicológica e iniciativa pessoal. Para De Spiegelaere e colaboradores (2014), o compromisso no trabalho consiste em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Vigor, na medida em que o estado mental do colaborador é caracterizado por elevados níveis de energia, resiliência, esforço e persistência face aos problemas; dedicação, sendo caracterizada pelo entusiasmo e orgulho do funcionário pelo trabalho, pela sensação de obter inspiração e da importância dada ao trabalho; e, por fim, absorção, que se refere a um estado de espírito no qual o funcionário está altamente concentrado e absorto no seu trabalho. Estudos realizados por este autor referem que a autonomia do trabalho pode servir como importante alavanca tanto para o compromisso dos funcionários como para um comportamento inovador (De Spiegelaere et al., 2014).

Para Orth e Volmer (2017), o comportamento inovador reflete os comportamentos do indivíduo que decorrem da geração de ideias próprias e de suporte às ideias dos outros, da reunião de fatores necessários à sua implementação e da sua autoperceção como capaz de inovar. Para estes autores, os efeitos internos da autonomia e compromisso na inovação podem variar entre as pessoas em função das diferenças individuais. Assim, eles procuraram examinar os efeitos da autonomia e do compromisso no trabalho no comportamento inovador diário (implementação de ideias) e escrutinar o que é que influencia estas diferenças. Demonstraram também que o comportamento inovador está associado às percepções diárias dos recursos do trabalho e à experiência diária de bem-estar específico do trabalho (Orth & Volmer, 2017).

O comportamento inovador pode ocorrer a diferentes níveis: individual, de grupo e organizacional (Anderson et al., 2014). O individual pode ser influenciado diretamente pela liderança, pelas relações de trabalho da equipa e pelo estilo de resolução de problemas do indivíduo. Pode ser também influenciado indiretamente através das percepções dos trabalhadores em relação ao “clima de inovação” existente na organização onde estão inseridos (Scott & Bruce, 1994).

Neste estudo iremos avaliar o comportamento inovador no âmbito da função desempenhada, pretendendo verificar se a promoção e a implementação de novas ideias podem beneficiar e afetar a performance organizacional.

2. Performance Organizacional

Nos dias que correm, caracterizados por uma competição crescente, as organizações precisam alavancar todos os seus recursos na tentativa de diferenciarem os seus produtos, oferecerem qualidade e valor excepcionais e cumprirem com a satisfação do cliente. A globalização dos mercados, a competição e o ritmo acelerado do desenvolvimento tecnológico são fatores que impactam nas organizações, obrigando-as a investir em capital intelectual de forma a alcançarem o sucesso financeiro. Com isto, a otimização da performance organizacional ganha ênfase para qualquer empresa que queira vingar na competitividade (Carlos & Rodrigues, 2016; Heavey, Gilbert, & Murphy, 2011).

Para Brewer e Selden (2000) a performance organizacional é caracterizada segundo dois fatores: fatores relativos à organização e fatores individuais. O que os autores pretendem dizer com isto é que para compreender a performance organizacional é necessário compreender a performance individual, sendo importante avaliar os fatores organizacionais, mas também os fatores inerentes aos trabalhadores ou que os afetem individualmente. A performance individual não passa apenas pela execução de tarefas específicas, mas também por uma ampla variedade de atividades organizacionais com implicações importantes para a compreensão e medição da performance no

trabalho. A performance individual é tratada como uma variável dependente, sendo algo que as organizações anseiam por aprimorar e otimizar (Brewer & Selden, 2000).

Nos últimos anos, o conceito tradicional de administração pessoal passou a ser substituído gradualmente pela GRH. Com isto, cresceu a importância da integração de novos estilos de liderança, por forma a melhorar a gestão eficaz dos colaboradores e a performance organizacional. A performance individual inclui a execução de funções definidas, cumprimento de prazos, desenvolvimento de competências, eficácia e eficiência na execução do trabalho. Estudos recentes demonstram que a performance organizacional depende muitas vezes da capacidade de liderança de quem está à frente da empresa. A liderança é o processo pelo qual o gestor dirige, orienta e influencia o comportamento de outras pessoas para a realização de objetivos específicos, sendo cada vez mais interpretada como a capacidade de persuasão e explicação, bem como a capacidade de identificar, afirmar e renovar valores de grupo. Nos dias que correm, já não é suficiente que o líder apresente uma atividade profissional ligada à gestão, sendo que é considerado um bom líder, ou líder eficaz, aquele que orienta e compartilha conhecimento com o funcionário, aquele que promove a mudança, promove valores essenciais e apresenta maturidade e responsabilidade por forma a obter melhor performance organizacional tornando os funcionários especialistas em manter a qualidade (Iqbal, Anwar, & Haider, 2015).

O contexto atual em que vivemos exige cada vez mais que as organizações se concentrem na melhoria da performance dos seus trabalhadores, sendo a performance individual algo que as organizações desejam aprimorar e otimizar. A performance individual não passa apenas pela execução de tarefas específicas, envolvendo uma ampla variedade de atividades organizacionais que têm implicações importantes para a compreensão e medição da mesma. Segundo a literatura, a performance organizacional só pode ser compreendida se compreendermos a performance individual, sendo necessário conhecer os fatores organizacionais, mas também os fatores inerentes aos trabalhadores ou que os influenciam individualmente (Carlos & Rodrigues, 2016). Para Motwidlo e Van Scotter (1994), a performance no trabalho é um conceito dinâmico, multidimensional, comportamental, episódico e avaliativo sendo definida como um comportamento que o indivíduo adota em relação ao seu trabalho, como resultado da dinâmica entre skills cognitivas, personalidade e experiência de aprendizagens que geram valor para a organização. Para estes autores, este conceito pode ser medido através de duas dimensões: performance da tarefa (conhecimento do trabalho, skills organizacionais e eficiência) e performance contextual (esforço, cooperação, consistência organizacional e skills interpessoais) (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Existem várias teorias que abordam a performance das organizações. Para Ruzzarin e Marcelo (2017), a performance organizacional centra-se na capacidade de a organização inovar e evoluir, dando resposta a pressões e desafios por ela enfrentados da relação com o ambiente externo; e prende-se com o facto de as organizações conseguirem "olhar para dentro", para os seus recursos internos e capacidades, uma vez que cada vez mais é verificada a existência de uma ligação entre performance e desenvolvimento de competências (Ruzzarin & Marcelo, 2017). Dessa forma, a

atualização de um conjunto de competências no exercício de uma determinada atividade, permite que se atinjam elevados níveis de performance profissional (Corrêa, 2015).

Considerando estes aspetos, apresentamos a nossa Hipótese 5:

Hipótese 5: O comportamento inovador é uma competência que afeta a performance organizacional.

Como já foi referido, a competência é muitas vezes designada também de recurso. Quando falamos em recursos referimo-nos a algo que pode fornecer vantagem competitiva a uma organização. Estes recursos podem incluir capital financeiro (ativos monetários e dinheiro), capital físico (equipamento, tecnologia, sistemas de entrega) e capital humano (conhecimento, skills). Entre estes três, o capital humano tem sido dos recursos que mais vantagem competitiva traz para a empresa, na medida em que é único, difícil de imitar, não substituível, melhorando significativamente a performance organizacional (Ellingson & Noe, 2017).

Pesquisas recentes demonstram que as práticas avançadas de GRH, conhecidas como sistemas de trabalho de alta performance, permitem às organizações obter uma melhor performance. Uma GRH estratégica, baseada na visão da empresa e numa perspetiva comportamental permitem uma relação forte entre as práticas de GRH e a performance organizacional. A implementação destes sistemas de trabalho de alta performance exige tempo, esforço, recursos financeiros e um desenvolvimento do sistema de gestão. Estudos recentes apontam para uma associação positiva entre os sistemas de trabalho de alta performance e a performance organizacional, cuja visão se baseia nos recursos da empresa e na perspetiva comportamental. As organizações usam o sistema de trabalho de alta performance para desenvolver conhecimentos, skills e promover a motivação dos funcionários, providenciando a formação e incentivos baseados no mérito, contribuindo assim para o desenvolvimento da organização e melhorando a performance organizacional. Os sistemas de trabalho de alta performance são complexos, adequados ao contexto da empresa, que incluem várias práticas, apresentam uma vantagem competitiva e exigem um investimento razoável no capital humano, sendo que impulsionam a performance e geram valor à empresa. Esta prática de GRH incentiva os funcionários e aumenta a motivação e produtividade, ajudando as organizações a responder a ambientes dinâmicos, ou seja, uma vez motivados, os colaboradores conseguem mais facilmente responder de forma proactiva à mudança (Shin & Konrad, 2017).

As funções mais importantes dos RH passam pela construção do capital humano, incluindo o desenvolvimentos de skills intelectuais e conhecimento que podem ter um impacto marcante na performance da empresa (Sharma, 2017). A performance organizacional está relacionada com atividades como ajuda e cooperação entre colaboradores, cumprimento de regras e procedimentos organizacionais, apoiar e defender objetivos, e, persistir com entusiasmo quando é necessário completar as próprias tarefas com sucesso. O comprometimento organizacional faz com que os funcionários se tornem mais dispostos a aceitar e a identificar metas e valores. A lealdade e a

dedicação para com a organização resultam numa melhor performance organizacional, sendo que comportamentos de cidadania organizacional estão relacionados com melhorias na performance. A performance é aprimorada quando os funcionários se sentem comprometidos com a organização, levando a um impacto positivo uma vez que os funcionários sentem que o seu esforço é significativo e importante, passando a participar mais ativamente nas atividades organizacionais, experimentando assim maior senso de compromisso para com a empresa (Han, Chiang, McConville, & Chiang, 2015).

Quando os funcionários sentem que os seus valores são consistentes com os valores da empresa (por exemplo, honestidade, comportamentos de entreaajuda, compartilha de conhecimento), mudanças significativamente positivas podem ocorrer relativamente ao envolvimento dos funcionários, ao compromisso organizacional e à satisfação no trabalho, levando a uma melhoria na performance organizacional (Han et al., 2015).

Considerando a importância que a performance organizacional tem nos dias de hoje, e o facto de haver uma lacuna sobre esta matéria, um dos nossos objetivos passa por desenvolver uma escala que possa ser aplicada a este contexto, e verificar de que forma a performance organizacional pode ser afetada pelo comportamento criativo, inovador e aprendizagem informal.

3. Metodologia

3.1 Participantes

A amostra utilizada foi não probabilística, por conveniência, constituída por 152 trabalhadores do setor farmacêutico, com idades compreendidas entre os 23 e 61 anos ($M = 35$; $DP = 8,07$). Entre eles, 30 homens (19,7%) e 122 mulheres (80,3%), sendo o grau académico maioritário o mestrado ($n=98$; 64,5%), seguido da licenciatura ($n=38$; 25,0%), ensino secundário ($n=14$; 9,2%), doutoramento ($n=1$; 0,5%) e 3º ciclo de ensino básico ($n=1$; 0,5%). A maioria dos participantes provém da área de formação das ciências farmacêuticas ($n=109$; 76,2%), seguida de outras áreas como por exemplo a engenharia, o marketing e a gestão ($n=27$; 18,9%), e a farmácia ($n=7$; 4,9%). Entre eles, a categorial profissional de maior destaque é a de farmacêutico ($n=94$; 64,4%), seguida de técnico de farmácia ($n=15$; 10,3%), delegado de propagação médica ($n=26$; 17,8%) entre outras como gestores e professores ($n=11$; 7,5%). A maioria dos participantes inserem-se a trabalhar no momento em farmácia comunitária ($n=88$; 58,7%), seguido de laboratórios de medicamentos sujeitos a receita médica ($n=18$; 12,0%), de empresas de dispositivos médicos ($n=12$; 8,0%), de farmácia hospitalar ($n=7$; 4,7%), de laboratórios de medicamentos não sujeitos a receita médica ($n=5$; 3,3%), de empresas de suplementos alimentares ($n=4$; 2,7%) e por fim, laboratórios de cosmética ($n=3$; 2,0%). Grande parte deles apresentam um contrato sem termo ($n=126$; 82,9%), seguido de contrato a termo ($n=24$; 15,8%) e apenas 2 participantes encontram-se em prestação de serviços (1,3%).

3.2 Instrumento

O questionário deste estudo integrou vários instrumentos adaptados, por forma a atingir o objetivo pretendido para analisar as 4 dimensões deste constructo: comportamento criativo, comportamento inovador, aprendizagem informal e performance organizacional.

É relevante notar que até ao momento não é conhecido nenhum trabalho com estes constructos associados teoricamente, ou seja, que associe as quatro dimensões. Apesar de parte dos instrumentos estarem validados para a população portuguesa, como por exemplo o comportamento inovador, há instrumentos que foram adaptados para este trabalho, como por exemplo o instrumento do comportamento criativo, da aprendizagem informal e da performance organizacional.

O questionário sociodemográfico permitiu caraterizar a amostra quanto ao género, idade, habilitações literárias, área de formação académica, categoria profissional, tipo de organização onde se insere a trabalhar no momento, experiência profissional e tipo de contrato de trabalho.

O comportamento criativo foi medido através de uma escala de 13 itens baseada num estudo de Coppens (2015) sobre a relação entre a aprendizagem informal e a criatividade no trabalho. Dez desses itens foram desenvolvidos a partir de um estudo de George e Zhou (2001) e três itens da escala foram adaptados de Scott e Bruce (1994). Foi utilizada uma escala Likert em que cada item é avaliado em 5 pontos (1 = “Nada provável” e 5 = “Muito provável”). É solicitado ao respondente que se posicione face a um possível argumento deste tipo “No meu trabalho é provável que eu não tenha medo de correr riscos”. Cada participante indicou o quão provável era para si cada um dos 13 comportamentos. Neste estudo, o alfa de Cronbach foi de .95, revelando uma consistência interna muito boa.

Optamos por utilizar atividades de aprendizagem que são utilizadas como instrumentos de medida da aprendizagem informal pessoal e social. Baseando-nos na metodologia de Grosemans (2020) sobre o desenvolvimento e validação de um instrumento para medir a aprendizagem no trabalho, categorizamos essas atividades de aprendizagem informal em 12 itens. Estes itens foram criados a partir de uma escala dedutiva de Hinkin (1998). É solicitado aos participantes que se posicionem de 1 a 5 pontos sobre a frequência com que usam o seguinte item, por exemplo, “Procura informação na internet”. A frase introdutória do artigo de Grosemans foi modificada para a seguinte frase “Com que frequência usa as seguintes atividades, quando precisa de aprender algo novo no trabalho?” e a linguagem original do artigo nos itens 1, 2, 7 e 8 foi alterada. Removemos os itens 13, 14 e 15 do artigo de Grosemans. Juntamos os itens 9 e 11 do artigo do Grosemans num só item e acrescentamos novos itens, 10 e 12 à nossa tese, que não constavam no artigo do autor. Quanto à seleção da escala relativamente à aprendizagem informal, optamos por uma escala que mede a frequência de participação. As atividades de aprendizagem informal são geralmente medidas sem usar um intervalo de tempo definido, embora a especificação intervalo de tempo limite as próprias interpretações e evite viés no desenvolvimento da escala. Desta forma, optamos por um intervalo de tempo de seis meses para garantir que os participantes tivessem tido oportunidade suficiente de aprender durante o intervalo de tempo proposto e que também se pudessem lembrar da participação nas atividades. Escolhemos uma escala de Likert de 5 pontos (1 = “Nunca” a 5 = “Diariamente”).

Cada ponto no tempo, com exceção do 1 e do 5, foi complementado com a descrição de frequência clara. Nesta investigação, o alfa de Cronbach foi de .92, revelando uma consistência interna muito boa.

A performance organizacional foi medida numa escala de Likert constituída por 15 itens, desenvolvidos para este estudo baseados no artigo de Motowidlo e Van Scotter (1994) que evidencia que a performance da tarefa deve ser distinguida da performance contextual, cada um avaliado em 5 pontos (1 = “Nada provável” a 5 = “Muito provável”). É solicitado aos participantes que se posicionem face a um possível argumento deste tipo “Durante o desempenho do seu trabalho, qual a sua probabilidade de procurar uma tarefa desafiante”. Foram removidos os itens (d), (f), e (k) do artigo. O item (p) do artigo foi dividido em duas questões. O item (o) foi acrescentado por nós. Neste estudo, o alfa de Cronbach foi de .94, revelando uma consistência interna muito boa.

O comportamento inovador foi avaliado segundo o artigo de Veloso, Roque, Ferreira e Gomes (2021), tendo por base as características psicométricas de uma medida adaptada de comportamento inovador no trabalho, numa escala do tipo Likert de 5 pontos (1 = “Nunca” e 5 = “Muito frequente”) constituída por 5 itens. O questionário foi desenvolvido com base no trabalho de Kanter (1988) e de Scott e Bruce (1994). É solicitado ao participante que se posicione face a uma possível afirmação como a seguinte “Promovo e apoio as ideias dos outros”. Cada participante indicou a frequência com que executa cada uma das 5 afirmações. Este instrumento apresenta vantagens práticas para os seus utilizadores, uma vez que os cinco itens podem ser incluídos, por exemplo, numa avaliação mais genérica do clima organizacional, ou como parte de um processo de avaliação de potencial dos colaboradores, sendo isto uma medida adicional de observação dos funcionários (Veloso, Roque, Ferreira, & Gomes, 2021). Nesta investigação, o alfa de Cronbach foi de .87, revelando uma consistência interna muito boa.

3.3 Procedimento

Esta dissertação foi apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do grau de mestre em gestão das organizações, ramo de gestão de empresas. Por consequência, o presente estudo pretende avaliar a influência de diferentes práticas de desenvolvimento de competências (comportamento criativo, comportamento inovador e aprendizagem informal) na performance organizacional no setor farmacêutico através de um questionário.

O plano de investigação é quantitativo, transversal e correlacional. Foi construída uma plataforma online para efetuar a recolha de dados sendo que os representantes foram convidados a participar neste estudo via email e via contacto telefónico e selecionados a partir de duas redes sociais, facebook e instagram. Também foram contactados delegados de propaganda médica, através do ramo de trabalho onde me insiro. A participação no estudo foi voluntária. Os participantes concordaram com um consentimento informado, que lhes foi entregue antes da participação e que garantia a proteção das suas identidades e o sigilo do tratamento dos dados. Cada questionário é iniciado com uma pequena introdução ao tema, informando os participantes quanto ao objetivo do

estudo, as instruções para o preenchimento e os contactos do grupo de investigação garantindo o tratamento confidencial das suas das respostas. A recolha de dados iniciou-se no dia 1 de junho de 2021 e terminou no dia 15 de julho de 2021. A informação foi posteriormente descarregada e lançada no programa Microsoft Excel e os dados foram inseridos e tratados no programa estatístico IBM SPSS Statistics 20 for Windows (SPSS-20). A significância foi assumida ao nível de .05.

4. Resultados

Foi efetuada uma análise de mínimos, máximos e média para despiste de erros na base de dados, sendo que não se verificou nenhuma anomalia.

Analisando o comportamento criativo constatamos que os resultados oscilam entre Min = 1 e Max = 5, sendo que a mediana = 4 para todas as respostas, exceto para a resposta “No meu trabalho é provável que eu não tenha medo de correr riscos” em que a mediana = 3.

Analisando a aprendizagem informal constatamos que os resultados oscilam entre Min = 1 e Max = 5, sendo que a mediana = 5 para as respostas “Com que frequência procura informação na internet”, “Com que frequência fala com os outros” e “Com que frequência colabora com os outros”, a mediana = 4 para as respostas “Com que frequência pede informações”, “Com que frequência procura feedback”, “Com que frequência reflete sobre as suas ações”, “Com que frequência observa os outros colaboradores”, “Com que frequência partilha matérias e recursos com os outros”, e a mediana = 3 para as respostas “Com que frequência lê livros e revistas profissionais”, “Com que frequência usa o método tentativa erro”, “Com que frequência participa em conferências/seminários/workshops”, “Com que frequência assiste a materiais visuais (youtube por exemplo)”.

Analisando a performance organizacional constatamos que os resultados oscilam entre Min = 1 e Max = 5, sendo que a mediana = 4 para todas as respostas exceto para as respostas “Durante o desempenho do seu trabalho, qual a sua probabilidade de seguir instruções, mesmo quando os supervisores não estão presentes”, “Durante o desempenho do seu trabalho, qual a sua probabilidade de ajudar e cooperar com os outros membros da minha equipa”, “Durante o desempenho do seu trabalho, qual a sua probabilidade de persistir em ultrapassar obstáculos para completar uma tarefa”, “Durante o desempenho do seu trabalho, qual a sua probabilidade de apoiar e encorajar um colega de trabalho com um problema” em que a mediana = 5.

Analisando o comportamento inovador, constatamos que os resultados oscilam entre Min = 1 e Max = 5, sendo que a mediana = 4 para todas as respostas.

Os dados ilustram as correlações existentes entre as quatro dimensões (comportamento criativo, aprendizagem informal, performance organizacional e comportamento inovador).

Tabela 1. Coeficientes de correlação de Pearson para as quatro dimensões: comportamento criativo, aprendizagem informal, performance organizacional e comportamento inovador ($n=152$).

Dimensão	1	2	3
(1) Comportamento Criativo	-		
(2) Aprendizagem Informal	.18*	-	
(3) Performance Organizacional	.56**	.25**	-
(4) Comportamento Inovador	.67**	.30**	.54**

** Correlação é significativa ao nível $p < 0.01$ *Correlação é significativa ao nível $p < 0.05$

Observamos que todas as variáveis estão correlacionadas entre si. Existe uma correlação positiva entre o comportamento criativo e a aprendizagem informal, a performance e o comportamento inovador, confirmando desta forma as hipóteses 1 e 4. A correlação é positiva entre a aprendizagem informal e o comportamento criativo, a performance organizacional e o comportamento inovador, como previsto nas hipóteses 1, 2 e 3. Existe uma correlação positiva entre a performance organizacional e o comportamento criativo, a aprendizagem informal e o comportamento inovador, confirmando as hipóteses 3, 4 e 5. Existe uma correlação positiva entre o comportamento inovador e o comportamento criativo, a aprendizagem informal e a performance organizacional, como previsto nas hipóteses 2 e 5.

Adicionalmente às correlações de Pearson realizamos análises de regressão linear para continuar a testar as hipóteses em estudo. Os resultados indicam que o comportamento criativo prediz 30% da variância da performance organizacional ($r^2_{aj} = .30$, $p < .001$) $F(1,150)=67,79$, $p < .001$. A hipótese 4 está confirmada na medida em que o comportamento criativo demonstra ser um fator preditor da performance organizacional.

A aprendizagem informal prediz 5% da variância da performance organizacional ($r^2_{aj} = .05$, $p < .05$) $F(1,150)=9,54$, $p < .05$. A hipótese 3 está confirmada demonstrando que a aprendizagem informal tem impacto no desenvolvimento da performance organizacional.

O comportamento inovador prediz 28% da variância da performance organizacional ($r^2_{aj} = .28$, $p < .001$) $F(1,149)=60,48$, $p < .001$. A hipótese 5 está confirmada na medida em que o comportamento inovador demonstra ser um fator preditor da performance organizacional.

5. Discussão

Os nossos resultados salientam que as 4 dimensões em estudo (comportamento criativo, comportamento inovador, aprendizagem informal e performance organizacional) estão associadas significativamente. Assim sendo, os objetivos e as hipóteses do estudo propostos inicialmente foram alcançados. Primeiramente, caracterizamos as atividades que estão a ser consideradas quando nos referimos ao desenvolvimento de competências, ou seja, definimos que as dimensões a serem estudadas seriam o comportamento criativo, comportamento inovador, aprendizagem informal e a performance organizacional, alcançando este objetivo. Tínhamos também como objetivo descrever os níveis de comportamento criativo e comportamento inovador, caracterizar as atividades de aprendizagem informal e tentar perceber o impacto destes constructos na performance organizacional. Pudemos verificar que estes objetivos finais também foram alcançados, como pôde ser analisado nos resultados referidos anteriormente.

A questão de investigação que ambicionamos dissertar nesta tese, consistiu em perceber até que ponto o desenvolvimento de competências e a aprendizagem informal interferem na melhoria da

performance das empresas em estudo, e como tal, confirmaram-se as hipóteses de uma forma geral. Passamos a discutir, de seguida, as hipóteses uma a uma.

Os resultados da nossa investigação demonstraram que a aprendizagem informal está associada ao comportamento criativo, confirmando assim a hipótese 1 proposta por nós inicialmente. Segundo Coppens (2015), a aprendizagem informal é um precursor do comportamento criativo. A nossa investigação corrobora este facto, sugerindo que atividades individuais como por exemplo procurar informação na internet e ler livros ou revistas profissionais melhoram o comportamento criativo. Sugerimos também que atividades sociais como por exemplo colaborar e falar com os outros ou partilhar matérias e recursos com os outros, também melhoram o comportamento criativo (Kyndt & Baert, 2013). Esta associação entre as atividades de aprendizagem informal e o comportamento criativo, permite que se abra aqui um caminho direto de oportunidades para a cooperação entre o comportamento criativo e atividades consideradas individuais e sociais de aprendizagem informal. Num estudo de Coppens (2015) as atividades individuais de aprendizagem informal encontram-se positiva e significativamente relacionadas com o comportamento criativo. Nesta tese, a nossa opção passou por analisar as atividades de aprendizagem informal de uma forma integrada, isto é, incluindo atividades individuais e sociais. Sugerimos que futuras investigações sejam realizadas neste sentido, devendo distinguir este tipo de atividades informais individualmente por forma a que se consiga analisar o impacto individual de cada uma sobre o comportamento criativo.

Por outro lado, relativamente à hipótese 2, verificamos nesta investigação que a aprendizagem informal apresenta uma correlação significativa com o comportamento inovador, confirmando assim esta hipótese. Tanto a aprendizagem informal online como a aprendizagem informal no local de trabalho apresentam elevado potencial para o desenvolvimento individual e organizacional. Num estudo realizado por Yu, Zhang e Zou (2021), foi demonstrado o efeito positivo da aprendizagem informal online dos professores sobre o comportamento inovador, reforçando que este pode ser melhorado por meio da interação social no local de trabalho e reforçando assim a teoria de aprendizagem do construtivismo social. Esta teoria abrange padrões de aprendizagem complexos como por exemplo a aprendizagem baseada em problemas, a aprendizagem cooperativa e a aprendizagem cognitiva, e revela que a aprendizagem não é uma operação simbólica na mente de um indivíduo, mas sim um ato de coordenação com o ambiente e outras pessoas, gerando assim conhecimento. Esta visão construtivista constata que a aprendizagem informal não se trata de um simples processo interativo que apenas envolve trocas de ideias e métodos. Portanto, o cerne da aprendizagem informal é a construção ativa e autónoma na prática da interação social, onde as pessoas se unem para criar uma cultura baseada na descoberta de significados. Por outras palavras, a aprendizagem informal é uma forma eficaz de promover a inovação pelas suas características de aprendizagem social construtivista (Yu et al., 2021). O nosso estudo pretendeu avaliar a aprendizagem informal no trabalho, vindo completar, acrescentar e sustentar o que foi estudado por estes autores, visto que os nossos resultados apresentam uma forte associação entre a aprendizagem informal e o comportamento inovador.

Veloso, Roque, Ferreira e Gomes (2021) realçam que neste contexto pandémico em que várias indústrias se tentam modernizar, a avaliação do comportamento inovador dos colaboradores pode ser importante para fornecer pistas sobre a capacidade da própria organização em promover inovação. Segundo Scott e Bruce (1994), não reside apenas no indivíduo a responsabilidade do processo de inovação, ou seja, o comportamento inovador individual manifesta-se e potencia-se se for assegurada a conceção de um clima organizacional favorecedor, no que diz respeito a liderança, trabalho em grupo e suporte organizacional.

No que diz respeito à hipótese 3, os resultados deste estudo apoiam pesquisas anteriores sobre a relação entre a aprendizagem informal e a performance organizacional. Desta forma, a hipótese 3 que propusemos nesta investigação também foi verificada. Estudos realizados por Park e Choi (2016) confirmaram que a aprendizagem informal pode gerar resultados de aprendizagem bastante positivos, ou seja, comprovaram que a influência da aprendizagem informal é ligeiramente maior do que da aprendizagem formal no que respeita ao valor da aprendizagem organizacional. Isto vem corroborar o que foi dito na revisão da literatura explorada para esta dissertação, ressaltando a importância da aprendizagem informal no seio organizacional, onde deve imperar o desenvolvimento constante de competências dos trabalhadores, tornando-os capazes de desempenhar com sucesso as suas tarefas bem como cumprir com os requisitos de funções futuras. Neste sentido, as organizações devem reunir esforços para tornar a aprendizagem dos seus colaboradores proveitosa uma vez que a aprendizagem pode ser determinante para o desenvolvimento da performance organizacional quando os trabalhadores se apercebem do valor dessa aprendizagem. Os resultados sugerem que as organizações devem considerar o incentivo à aprendizagem dos funcionários como uma ação prioritária, promovendo-a e incentivando, por exemplo, os colaboradores a falarem entre si, a colaborarem uns com os outros e a partilhar matérias e recursos.

No que concerne à hipótese 4, foi verificado que o comportamento criativo é uma competência que afeta a performance organizacional, confirmando assim esta hipótese. O setor farmacêutico é um setor onde o conhecimento impera todas as vezes. Assim, a criação e a partilha de conhecimentos novos tornam-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável. O conhecimento é um recurso estratégico para que as organizações alcancem a melhor performance. As estratégias de gestão de conhecimento permitem que as organizações criem, compartilhem, adquiram e utilizem conhecimentos que permitem que a organização atinja uma melhor performance. Desta forma, a estratégia orientada para a criatividade abre caminho para desta forma o conhecimento flua e novas ideias emergem. É na performance organizacional que todos os esforços se concentram, sendo que a gestão do conhecimento orientada para o funcionário deve ser apoiada pela atitude individual, pelo apoio cultural e pelo clima de trabalho para que a organização possa colher benefícios e gerar criatividade (Shahzad, Bajwa, Siddiqi, Ahmid, & Raza Sultani, 2016). Um estudo realizado por Shahzad e colaboradores (2016), explicou o impacto do comportamento criativo na performance organizacional, permitindo que as empresas aumentem as suas vendas e consequentemente o seu lucro. No ponto de vista destes autores, o comportamento criativo afeta a performance

organizacional de diversas formas, como por exemplo, na criação de novos recursos ou produtos, tornando os produtos mais eficientes e reduzindo custo. Os resultados obtidos convergem com o estudo de Shahzad e colaboradores, sendo verificado que o comportamento criativo é uma competência que afeta a performance organizacional.

Quanto à hipótese 5 do nosso estudo, esta também foi confirmada. Segundo Shanker e colaboradores (2017), o comportamento inovador encontra-se associado à performance organizacional. Os autores afirmam que os trabalhadores são mais propensos a terem um comportamento inovador se lhes for concebida autonomia e liberdade uma vez que é promovida a percepção de que eles são capazes de melhorar e controlar as circunstâncias do trabalho. As descobertas destes autores sugerem que o suporte para o desenvolvimento e implementação da ideia bem como o aperfeiçoar de skills relacionadas com o comportamento inovador podem aumentar a confiança do indivíduo e a sua capacidade de estimular e manter comportamentos inovadores no trabalho (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, & Farrell, 2017). Os nossos resultados convergem neste sentido, confirmando a hipótese 5 em que o comportamento inovador é uma competência que influencia positivamente a performance organizacional. Estudos futuros deverão incidir sobre as atividades que poderão estar relacionadas com a promoção da liberdade e autonomia, por forma a promover um comportamento inovador mais robusto que tenha um impacto na performance organizacional.

A questão pandémica trouxe algumas limitações globais que devem ser realçadas. A colheita de dados através do questionário online apresenta algumas particularidades no seu preenchimento visto que este foi enviado via email, e não pudemos assistir presencialmente ao seu preenchimento. Outra questão prende-se com a amostra, que apesar de esta ter um número adequado para as análises que efetuamos, seria ainda mais proveitoso se tivéssemos tido uma amostra com um número superior. Visto que se trata de uma amostra de conveniência, isto pode causar algum viés uma vez que se trata de uma população em geral e uma coleta de organizações obtidas por conveniência. Uma outra limitação é o facto de todos os indivíduos incluídos na amostra pertencerem ao setor farmacêutico. Embora o instrumento seja validado apenas para este contexto, acreditamos que possa ser útil noutras áreas profissionais. Até ao momento, a grande maioria dos instrumentos para medir a aprendizagem são altamente específicos ao contexto, limitando a possibilidade de ser adotado um estudo longitudinal e dificultando a comparação de resultados em ambientes para os quais há uma necessidade crescente. Para fazer essas comparações é importante ter um instrumento que possa ser usado por diferentes indivíduos que trabalham em diferentes contextos (Grosemans et al., 2020; Kyndt et al., 2014). Desta forma, o estudo que desenvolvemos é amplamente aplicável. É importante referir que este instrumento inclui uma ampla gama de atividades de aprendizagem, podendo contribuir para pesquisas futuras uma vez que pode ser aplicado a todos os funcionários com diferentes níveis de escolaridade e que atuam em diferentes setores.

Uma vez que este estudo é transversal, sugerimos que em pesquisas futuras se realizem estudos longitudinais, por forma a que se consigam avaliar com mais precisão o impacto das variáveis entre si e revalidar os resultados deste estudo.

As implicações práticas e organizacionais deste estudo implicam uma reflexão sobre o desenvolvimento de competências no setor farmacêutico como uma excelente ferramenta que pode e deve ser promovida pelas organizações.

Abordamos aqui a questão da criatividade e da inovação, e do impacto destas dimensões sobre a performance nas organizações. Como tal, as organizações que procuram melhorar a sua performance, devem promover o comportamento criativo e o comportamento inovador, concebendo aos seus funcionários autonomia e liberdade, estimulando desta forma a confiança dos trabalhadores. A partilha de conhecimento e a gestão do conhecimento orientada para o funcionário, isto é, apoiando uma atitude individual e promovendo um apoio cultural também são meios que as organizações devem utilizar para que se atinja uma melhor performance. Também a capacidade de inquirir, imaginar, fazer e refletir são características importantes que podem ser implementadas em programas de treinos que aprimorem o comportamento criativo e inovador, como por exemplo treinos de imaginação, treinos de produção de ideias, treinos cognitivos e treinos de skills de pensamentos. Importa realçar que a avaliação do comportamento criativo e do comportamento inovador dos colaboradores podem ser contributos importantes sobre a capacidade da própria organização em fomentar estas dimensões. Segundo Scott e Bruce (1994), não reside apenas no indivíduo a responsabilidade do processo de inovação, sendo que os comportamentos individuais criativos e inovadores são revelados e potenciados se as empresas assegurarem a construção de um clima organizacional favorecedor destes comportamentos, potenciando determinadas dimensões como por exemplo a liderança, o trabalho em grupo e o suporte organizacional.

Por sua vez, a aprendizagem informal constitui-se como uma dimensão que deve ser trabalhada nas empresas, uma vez que tem impacto no comportamento inovador e criativo. As empresas podem promover o desenvolvimento da aprendizagem informal, criando apoios ao desenvolvimento da mesma, através de grupos de estímulo e redes internas que a promovam. A distinção entre atividades de aprendizagem informal individuais e sociais também poderá ser um ponto a escrutinar pelos gestores empresariais.

Verificamos que a aprendizagem informal é também determinante para o desenvolvimento da performance organizacional. Desta forma, as empresas devem ser capazes de promover atividades de aprendizagem informal, como por exemplo, permitir o acesso à internet e a procura de informação ou vídeos no youtube que possam ajudar o funcionário a solucionar qualquer dúvida pertinente aquando as suas tarefas diárias, ou possibilitando, por exemplo, que os funcionários participem em seminários e workshops por sua livre e espontânea vontade, permitindo assim o desenvolvimento constante das competências dos trabalhadores, tornando-os mais capazes de desempenhar as suas tarefas com sucesso. A prática da interação social no local de trabalho também deve ser um ponto a ser esmiuçado pelos gestores empresariais, uma vez que reforça o construtivismo social, gerando conhecimento e proporcionando uma melhoria na performance das empresas.

Posto isto, esta dissertação poderá ser útil para os gestores empresariais do setor farmacêutico, vindo demonstrar a importância que algumas competências podem afetar de forma positiva o seio empresarial. O desenvolvimento permanente do indivíduo deve ser estimulado por meio de diversos recursos disponíveis, sendo imperativo, que as empresas apostem num quadro funcional de competências adequadas, para que a performance se destaque da concorrência e se atinja maior lucro.

Conclusões

Este estudo teve como principal objetivo verificar a influência do comportamento criativo, comportamento inovador e aprendizagem informal na performance organizacional no setor farmacêutico. Os resultados desta investigação foram analisados através de um questionário transversal realizado a 152 pessoas que se inserem no setor farmacêutico de Portugal continental. Face aos resultados reportados nesta dissertação, conclui-se que estas competências são fundamentais para a performance de uma organização, tendo sido verificada uma correlação significativa entre estas dimensões.

Esta pesquisa pode ser um importante recurso a vir a ser utilizado pelas organizações em geral, contribuindo para que a GRH possa utilizá-la como meio complementar na avaliação da performance dos seus trabalhadores de forma anónima, por forma a compreender o comportamento dos trabalhadores como um todo e compreender a relação destas variáveis com outras variáveis que possam interessar à GRH, apoiando assim a tomada de decisões organizacionais.

Os resultados desta investigação podem ajudar os líderes organizacionais a garantir que o investimento por parte da organização no comportamento criativo, inovador e na aprendizagem

informal pode resultar numa melhor performance dos seus colaboradores e gerar melhores resultados a nível organizacional.

Parece-nos importante o investimento nesta área de investigação, visto que são poucos os estudos que se centram no impacto que a GRH e as suas práticas têm no comportamento criativo e inovador ao nível individual, bem como na compreensão de como estimular estas dimensões individualmente. Entender como os colaboradores percebem o seu envolvimento no processo criativo e inovador, tal como Scott e Bruce (1994) conceitualizaram, permite às empresas desenhar e implementar intervenções de suporte à criatividade e inovação. Seria, portanto, importante para o desenvolvimento desta área de conhecimento a continuação da investigação sobre o comportamento criativo e inovador, cruzando indicadores destas dimensões com variáveis organizacionais de revelo e tentando perceber estes comportamentos como indicadores de performance individual.

Os resultados sugerem que as organizações devem considerar o incentivo à aprendizagem dos funcionários como uma ação prioritária, promovendo-a e incentivando-a. Perceber de que forma a aprendizagem informal origina mudanças sustentáveis no conhecimento, skills e atitudes dos indivíduos que resultam da participação em diferentes atividades de desenvolvimento de competências, influenciando positivamente e proporcionando melhorias ao nível da performance do indivíduo e/ou organizacional, também fica como sugestão para futuras investigações.

Concluindo, a aposta no capital humano é vista como o principal alicerce para uma sólida construção empresarial, sendo o instrumento por nós utilizado uma contribuição crucial para que as empresas alcancem vantagem competitiva e melhorem a sua performance.

Referências Bibliográficas

- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework Neil. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1080/15533174.2010.522671>
- Araújo, G. D., Silva, A. B. da, & Brandão, J. M. F. (2015). O que revela a literatura internacional sobre o vínculos entre aprendizagem, competências e inovação? *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 7–37.
- Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26–41. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.616653>
- Birgili, B. (2015). Creative and Critical Thinking Skills in Problem-based Learning Environments. *Journal of Gifted Education and Creativity*, 2(2), 71–71. <https://doi.org/10.18200/jgedc.2015214253>
- Brandão, H. P. (2008). *Aprendizagem e competências nas organizações : uma revisão crítica de pesquisas empíricas*. 6, 321–342.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–711. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279–307. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Coppens, L. (2015). *Investigating the relation between informal learning and employee creativity from a job demands resources perspective*.
- Corrêa, G. C. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Estudos Do CEPE*, 0(41), 103. <https://doi.org/10.17058/cepe.v0i41.6294>
- Cunningham, J., & Hillier, E. (2013). Informal learning in the workplace: Key activities and processes. *Education and Training*, 55(1), 37–51. <https://doi.org/10.1108/00400911311294960>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Ellingson, J. E., & Noe, R. A. (2017). Autonomous Learning in the Workplace. In R. Klimoski (Ed.), *Autonomous Learning in the Workplace* (p. 82). New York.

- Ellström, P. E., & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5–20.
<https://doi.org/10.1007/BF03025821>
- Ferreira-Oliveira, A. T., Bouças, A., & Alves, A. R. (2020). *University-business cooperation on SMEs: An intervention program on creativity, critical thinking and trust* (pp. 287–294). pp. 287–294.
- Franke, A. C., Cabral, P. M. F., & Enzweiler, K. (2015). *Gestão de Competências: Um Estudo Sobre a Percepção dos Representantes Farmacêuticos do Rio Grande do Sul*. 4, 37–50.
- Gomes, J. F. da S., Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2016). Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 568–589. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150096>
- Grosemans, I., Smet, K., Houben, E., Cuyper, N. De, & Kyndt, E. (2020). Development and validation of an instrument to measure Work-related Learning. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 47(5), 608–615. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.10.007>
- Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D., & Chiang, C. L. (2015). A Longitudinal Investigation of Person–Organization Fit, Person–Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Performance*, 28(5), 425–439.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021048>
- Heavey, C., Gilbert, D., & Murphy, E. (2011). The Braybrooke Press Ltd. *Journal of General Management*, 36(3), 1–18.
- Houben, E., De Cuyper, N., Kyndt, E., & Forrier, A. (2019). Learning to Be Employable or Being Employable to Learn: The Reciprocal Relation Between Perceived Employability and Work-Related Learning. *Journal of Career Development*, 1–16.
<https://doi.org/10.1177/0894845319867431>
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1–6.
<https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Junior, J. F. (2018). O Pensamento Crítico e a capacidade para resolução de problemas. *Humanidades Em Ciências Militares*, 2(1), 9–17. Retrieved from http://www.revistasilva.cep.eb.mil.br/images/revista/revistasilva_v2_n1/1_Joao_Freire_Jr_Vol_2_n1.pdf
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509–523.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of Employees' Involvement in Work-Related Learning: A Systematic Review. In *Review of Educational Research* (Vol. 83).
<https://doi.org/10.3102/0034654313478021>

- Kyndt, E., Govaerts, N., Verbeek, E., & Dochy, F. (2014). Development and validation of a questionnaire on informal workplace learning outcomes: A study among socio-educational care workers. *British Journal of Social Work, 44*(8), 2391–2410.
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bct056>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability (Switzerland), 11*(8). <https://doi.org/10.3390/su11082305>
- Lemos, G. C., & Almeida, L. S. (2019). Compreender, raciocinar e resolver problemas: Novo instrumento de avaliação cognitiva. *Análise Psicológica, 37*(2), 119–133.
<https://doi.org/10.14417/ap.1583>
- Lubart, T. (2017). The 7 C's of Creativity. *Journal of Creative Behavior, 51*(4), 293–296.
<https://doi.org/10.1002/jocb.190>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475–480.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin, 103*(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- OECD. (2012). PISA 2012 Field Trial Problem Solving Framework. *Oecd*, 1–47.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(4), 601–612.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1332042>
- Ritter, S. M., & Mostert, N. (2017). Enhancement of Creative Thinking Skills Using a Cognitive-Based Creativity Training. *Journal of Cognitive Enhancement, 1*(3), 243–253.
<https://doi.org/10.1007/s41465-016-0002-3>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal, 24*(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Ruzzarin, R., & Marcelo, S. (2017). *Competências - Uma base para a Governança Corporativa* (L. Ledur Serviços Editoriais, Ed.). Porto Alegre.
- Said-Metwaly, S., Noortgate, W. Van den, & Kyndt, E. (2017a). Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review. *Creativity. Theories – Research - Applications, 4*(2), 238–275. <https://doi.org/10.1515/ctra-2017-0013>
- Said-Metwaly, S., Noortgate, W. Van den, & Kyndt, E. (2017b). Methodological Issues in Measuring Creativity: A Systematic Literature Review. *Creativity. Theories – Research - Applications, 4*(2), 276–301. <https://doi.org/10.1515/ctra-2017-0014>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual

- innovation in workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F., & Raza Sultani, A. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance: An empirical investigation. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 154–179. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2014-0061>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Sharma, S. (2017). Effect of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: A Study of Pharmaceutical Industry. *International Journal For Research In Management And Pharmacy*, 6(5), 37–47.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Sternberg, R. J. (2012). The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach. *Creativity Research Journal*, 24(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652925>
- Veloso, A., Roque, H., Ferreira, A. T., & Gomes, J. (2021). Características psicométricas de uma medida adaptada de comportamento inovador no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 26–30. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4093>
- Vincent-Lancrin, S. (2019). Revista Lusófona de Educação. *Critical and Creative Thinking Education in Higher Education Institutions*, 233–236.
- Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D., & Coetzer, A. (2020). Understanding Factors That Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development. *Human Resource Development Review*, 19(4), 384–421.
- Yu, H., Zhang, J., & Zou, R. (2021). A Motivational Mechanism Framework for Teachers' Online Informal Learning and Innovation During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12(March). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.601200>

Anexos

Anexo A Questionário: Comportamento criativo e inovador, aprendizagem informal e performance no setor farmacêutico.

O presente estudo surge no âmbito da tese de Mestrado - Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, titulada como “Comportamento criativo e inovador, Aprendizagem Informal e Performance no Setor Farmacêutico”, do Instituto Politécnico de Viana da Castelo, sob orientação da Professora Doutora Ana Teresa Ferreira Oliveira.

De modo mais específico, este estudo procura contribuir para conhecer melhor algumas práticas de desenvolvimento de competências dos recursos humanos de empresas que se inserem no setor farmacêutico. De notar que os dados resultantes dos questionários serão analisados pela equipa de investigação e tratados de forma confidencial. Desta forma, não será possível aceder à identidade dos participantes, visto em nenhum caso os dados serem tratados a nível individual.

A sua participação é voluntária e não traz qualquer benefício particular, mas também não são antecipados riscos ou desconfortos referentes à investigação. Pedimos-lhe que leia e responda a todas as perguntas cuidadosamente. Não existem respostas certas ou erradas, apenas procuramos a sua opinião independentemente de estas serem, ou não, aquelas que prefere ou considera mais adequadas. Pede-se, por isso, o máximo de sinceridade no preenchimento do questionário e o preenchimento completo do mesmo.

No caso de surgir qualquer dúvida relativa ao preenchimento e/ou se tiver interesse em conhecer os resultados deste estudo pode contactar a investigadora principal desta investigação, Inês Andorinha através do e-mail ines_andorinha@ipvc.pt.

Muito obrigada, desde já, pela sua colaboração!

Modelo de Consentimento Informado

Declaro que fui informado(a) dos objetivos do estudo e desejo participar voluntariamente, dando consentimento para que os meus resultados sejam tratados nos moldes referidos anteriormente.

1. Género:

Masculino

Feminino

2. Idade:

3. Habilitações Literárias:

1º ciclo ensino básico (antiga 4ª classe)

2º ciclo ensino básico (6º ano)

3º ciclo ensino básico (9º ano)

Ensino secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4. Área de formação académica

5. Categoria profissional

6. Tipo de organização onde se insere a trabalhar no momento

Farmácia Comunitária

Farmácia Hospitalar

Laboratório de Medicamentos Sujeitos a Receita Médica

Laboratório de Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica

Suplementos Alimentares

Laboratório de Cosmética

Puericultura

Dispositivos Médicos

Outro: _____

7. Experiência profissional

Meses

Anos

8. Tipo de contrato

Contrato a termo

Contrato sem termo (efetivo)

Prestação de serviços

9. No meu trabalho é provável que eu...

	Nada provável	Pouco provável	Provável	Bastante provável	Muito provável
Sugira novas formas de atingir metas ou objetivos					
Tenha ideias novas e práticas para melhorar a performance					
Procure novas tecnologias, técnicas de processo e / ou ideias de produtos					
Sugira novas formas de aumentar a qualidade					
Seja uma boa fonte de ideias criativas					
Não tenha medo de correr riscos					
Promova e encoraje o desenvolvimento de novas ideias nos outros					
Exiba criatividade quando me é dada a oportunidade					
Desenvolva planos e cronogramas adequados para a implementação de novas ideias					
Tenha muitas vezes ideias novas e inovadoras					
Apresente soluções criativas para problemas					
Frequentemente, tenha uma nova abordagem para os problemas					
Sugira novas formas de realizar tarefas					

10. Com que frequência usa as seguintes atividades, quando precisa de aprender algo novo no trabalho?

	Nunca	Uma ou duas vezes nos últimos 6 meses	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
Pocura de informação na internet					
Leitura de livros e revistas profissionais					
Método da tentativa/erro					
Pedir informações					
Procura de feedback					
Reflexão sobre as ações					
Observar outros colaboradores					
Participar em conferencias/seminários/workshops					
Assistir a materiais visuais (youtube por exemplo)					
Falar com os outros					
Colaborar com os outros					
Partilhar matérias e recursos com os outros.					

11. Durante o desempenho do seu trabalho, qual a sua probabilidade de...

	Nada provável	Pouco provável	Provável	Bastante provável	Muito provável
Seguir as instruções, mesmo quando os supervisores não estão presentes					
Ajudar e cooperar com os outros membros da minha equipa					
Persistir em ultrapassar obstáculos para completar uma tarefa					
Se oferecer como voluntário para tarefas adicionais					
Procurar uma tarefa desafiante					
Se oferecer para ajudar outros a realizar o seu trabalho					
Prestar muita atenção a pormenores importantes					
Apoiar e encorajar um colega de trabalho com um problema					
Tomar a iniciativa de resolver um problema de trabalho					
Exercer disciplina pessoal e auto-controlo					
Enfrentar um difícil desafio de trabalho entusiasticamente					
Aprovar, apoiar e defender os objetivos organizacionais					
Voluntariamente fazer mais do que o trabalho exige para ajudar outros					
Voluntariamente fazer mais do que o trabalho					

exija para contribuir para a eficácia da organização					
Persistir com entusiasmo extra quando é necessário completar as suas atividades com sucesso					

12. As afirmações que se seguem dizem respeito à sua organização, à função em que trabalha e à sua vida extraprofissional. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequente
Apresento frequentemente ideias criativas (ideias novas e úteis)					
Promovo e apoio as ideias dos outros					
Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias					
Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias					
Sou uma pessoa inovadora, que procura pôr em prática as ideias que tem					