

**Universidade Federal da Paraíba**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Programa de Pós-graduação em Administração**  
**Doutorado em Administração**

JOSÉ WILKER DE LUCENA MACÊDO

**CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO:**  
**contribuições para o bem-estar**

João Pessoa/PB

2022

JOSÉ WILKER DE LUCENA MACÊDO

**CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO:  
contribuições para o bem-estar**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de concentração: Administração e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

João Pessoa/PB

2022

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

M141c Macêdo, José Wilker de Lucena.

Criatividade emocional no trabalho : contribuições para o bem-estar / José Wilker de Lucena Macêdo. - João Pessoa, 2022.

129 f. : il.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.

Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Criatividade emocional. 2. Competência socioemocional. 3. Profissionais de saúde. I. Silva, Anielson Barbosa da. II. Título.

UFPB/BC

CDU 613.86(043)

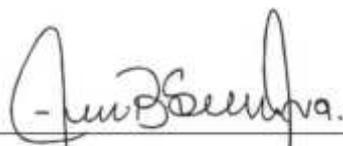
JOSÉ WILKER DE LUCENA MACÊDO

**CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO:  
contribuições para o bem-estar**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.  
Área de concentração: Administração e Sociedade.

Tese aprovada em: 07/12/2022

Banca examinadora:



---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva (Orientador) - UFPB

Documento assinado digitalmente  
ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO  
Data: 28/02/2023 07:58:25-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

Profª. Dra. Ana Carolina Kruta De Araújo Bispo (Examinadora Interna) - UFPB



---

Prof. Dr. José Jorge Lima Dias Júnior (Examinador Interno) - UFPB

---

Profª. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim (Examinadora Externa) - UFBA



Assinado por: Samuel Lincoln  
Bezerra Lins  
Identificação: B132146327  
Data: 2023-02-28 às 12:25:04

---

Prof. Dr. Samuel Lincoln Bezerra Lins (Examinador Externo) – Universidade do Porto

## AGRADECIMENTOS

Eu não cheguei aqui sozinho. O percurso não foi fácil. Quando criança, fui adiantado um ano na escola porque concluíram que meu desenvolvimento intelectual era precoce para minha idade. Lembro que, à época, fiquei envaidecido; tinha apenas 7 anos. Hoje percebo que me roubaram um ano da infância, do brincar, do ócio criativo. Aquela criança está comigo hoje, lembrando-me que não preciso ser o melhor, nem o pior, que preciso ser feliz. Eu agradeço imensamente a essa criança que se sentiu sozinha, desamparada e precisou amadurecer diante das dificuldades. Eu agradeço a ela por me ensinar que eu não preciso sofrer para ser feliz ou para ocupar os espaços em que desejo estar.

Eu agradeço a professores da educação básica que destilaram em mim a necessidade e o desejo de conhecer, aprender, ensinar e errar, sem culpa, sem julgamentos.

Agradeço aos meus professores na vida. À minha mãe, mulher nordestina e guerreira, que enfrentou as dificuldades da vida com muitos tropeços, mas que sobrevive e floresce a cada dia. Agradeço por me parir aos 17 anos sozinha numa sala fria de hospital após mais de 48 horas de trabalho de parto. Agradeço por insistir em me criar sem marido, sem segurança financeira e familiar. Agradeço por não desistir de mim, nem de si mesma.

Agradeço ao meu padrasto, por ser um porto seguro. Agradeço aos meus irmãos, que me ajudaram a desenvolver criatividade emocional para lidar com angústias, privações e conquistas. Tenho muito orgulho dos homens que vocês se tornaram.

Agradeço ao meu pai. Durante muito tempo, senti sua falta na minha vida. Hoje te percebo em poucas memórias felizes, em traços do tempo no espelho e na minha relação com meu filho. Obrigado por permitir que eu esteja vivo, obrigado por estar comigo e dentro de mim.

Agradeço àquela cujo nome é musa, força e cumplicidade. Ao grande amor da minha vida e minha maior incentivadora. Minha esposa querida, Bárbara, aquela que consegue alcançar o coração dos que cruzam seu caminho. Obrigado por me ajudar a ser uma pessoa melhor a cada dia. Obrigado pela paciência comigo nesses anos de dedicação a esta tese. Obrigado por dividir comigo suas angústias e frustrações, mas sua alegria e sua esperança. Obrigado por não soltar minha mão.

Agradeço ao meu filho Leo, minha maior missão, meu maior acerto e, ainda assim, minha maior vulnerabilidade. Obrigado por me ensinar a pôr limites, a respeitar meus desejos, a lutar por aquilo que eu valorizo. Obrigado por me ajudar a chutar o “tem que” quando ele me fere.

Agradeço aos meus colegas de turma do doutorado, pelas conversas, pelas trocas, pelo aprendizado. Agradeço aos meus professores do doutorado, e também do mestrado, por me apresentarem possibilidades e por me encantarem.

Em minha trajetória acadêmica, mirei em mudar minha realidade organizacional racionalmente, mas acertei em mudar minha realidade pessoal emocionalmente. Muito obrigado professor Anielson, pelo cuidado, pela amizade e pelo exemplo. Obrigado pelo incentivo a trajetória de pesquisa que mudou a minha vida.

Agradeço a amigos queridos, amigos irmãos, que me acompanham em momentos alegres e nas minhas tristezas, que me incentivam e me acolhem como um ser complexo com virtudes e defeitos. Vocês fazem minha vida ser uma viagem muito mais prazerosa.

Agradeço ao meu gerente no trabalho pelo incentivo, pela paciência e por todas as oportunidades que compartilhou comigo. Por não duvidar e por apoiar este meu projeto pessoal de vida. Agradeço a minha amiga do trabalho, que compartilha, acredita, suporta e instiga, pelo acolhimento e pela cumplicidade. Aos colegas que integram minha equipe pela paciência e colaboração.

Concluo esta tese com algumas respostas e muitas perguntas. A emoção é uma construção humana fascinante. Este fenômeno é tecido nas relações sociais. Ele é capaz de transformar realidades. Quanto mais me debruço para compreender as emoções, mais percebo as respostas que buscamos para nossos problemas estão dentro de nós, colocadas assim para que nunca nos esquecêssemos que somos responsáveis não apenas pelo nosso bem-estar, mas pelo bem-estar do outro. Esse bem-estar não se conquista sozinho, somos interdependentes desde o nosso nascimento.

Por fim, agradeço ao meu Deus Jeová, que me permitiu concluir este projeto de vida, que me instrui a cada dia e me fortalece diante das adversidades. Dedico este trabalho a Ele, a Jeová Deus, o Grandioso Instrutor e Criador das Emoções.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Testes com <i>strings</i> na busca estratégica por relatos.....	28
Tabela 3.1 – Testes com <i>strings</i> na busca estratégica por relatos.....	51
Tabela 4.1 – Matriz de correlações, comunalidades e cargas fatoriais dos itens da RE.....	70
Tabela 4.2 – Matriz de correlações, comunalidades e cargas fatoriais dos itens da AE.....	71
Tabela 4.3 – Variâncias média extraída e compartilhada entre as dimensões da escala de CE.....	72
Tabela 4.4 – Medidas de ajuste do modelo, de confiabilidade e validade da escala.....	73
Tabela 5.1 – Variâncias extraídas e compartilhadas do modelo.....	86
Tabela 5.2 – Correlações entre as variáveis.....	86
Tabela 6.1 – Medidas descritivas de variáveis do estudo.....	100
Tabela 6.2 – Medidas descritivas de variáveis do estudo no contexto da saúde.....	101
Tabela 6.3 – Medidas descritivas de variáveis do estudo no contexto da tecnologia.....	101
Tabela 6.4 – Medidas descritivas de variáveis do estudo no contexto da educação.....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Formatos das buscas por base de dados.....	29
Quadro 2.2 – Documentos incluídos na RSL.....	30
Quadro 3.1 – Formatos das buscas por base de dados.....	51
Quadro 3.2 – Documentos sobre Criatividade Emocional selecionados para este estudo.....	51
Quadro 3.3 – Emoções na perspectiva cognitiva, socioconstrutivista e sociológica.....	57
Quadro 4.1 – Modelo de formulário para aplicação da ECET.....	74
Quadro 4.2 – Recomendação de interpretação de níveis de CE.....	75
Quadro 6.1 – Variáveis que influenciam a relação entre emoções e criatividade.....	97
Quadro 6.2 – Competências para Aprendizagem da Criatividade Emocional.....	98

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – A criatividade emocional como uma competência socioemocional.....	23
Figura 2.1 – Fluxograma PRISMA dos critérios de seleção, elegibilidade e inclusão de relatos.....	29
Figura 2.2 – Processo de percepção emocional – reflexão – ação gerencial.....	39
Figura 2.3 – Relação entre emoções e criatividade.....	42
Figura 3.1 – Influência da motivação no comportamento emocionalmente criativo.....	59
Figura 3.2 – Influência da motivação no comportamento emocionalmente criativo.....	64
Figura 4.1 – Modelo Estrutural da AFC para a Escala Criatividade Emocional no Trabalho.....	73
Figura 5.1 – Relação entre trabalho emocional, criatividade emocional, bem-estar afetivo relacionado ao trabalho (afeto positivo e negativo) e exaustão emocional.....	87

## RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar as relações entre a Criatividade Emocional e o bem-estar de trabalhadores no Brasil. A Criatividade Emocional é uma competência que envolve refletir e agir sobre emoções de forma original e adaptada, visando ao bem-estar e ao desempenho no trabalho e na vida pessoal. Para alcançar o objetivo deste estudo, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura para analisar as relações entre emoções e criatividade no trabalho. Esta revisão, em conjunto com a delimitação do estado da arte da pesquisa sobre a criatividade emocional, contribuiu para a proposição do conceito de Criatividade Emocional no trabalho como uma competência socioemocional. Uma escala para mensurar tal constructo foi desenvolvida e validada para analisar o poder preditivo da Criatividade Emocional em relação ao bem-estar de profissionais das áreas de educação, saúde e tecnologia, por meio de um estudo quantitativo de corte transversal. Os contextos de aplicação da escala foram escolhidos considerando o impacto causado na ação profissional desses trabalhadores durante a pandemia do Covid-19. A escala de Criatividade Emocional prediz o bem-estar em vários contextos profissionais, durante e após o período pandêmico. A proposta da Criatividade Emocional no trabalho como uma competência socioemocional contribui para a efetividade da Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações e para o planejamento, implementação e avaliação das Políticas Públicas de Promoção à Saúde do Trabalhador.

**Palavras-chave:** Criatividade Emocional, competência socioemocional, trabalho, profissionais da saúde, professores, profissionais da tecnologia.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to relate Emotional Creativity and the well-being of workers in Brazil. Creativity is a competence that involves reflecting and acting on emotions in an original and adapted way, aiming at wellbeing in life, including at work. To achieve aim of this study, a Systematic Literature Review was carried out to analyze the relation between emotions and creativity at work. This review, together with the delimitation of the state of the art in research on emotional creativity, contributed to the proposition of the concept of Emotional Creativity at work as a social and emotional competence. A scale to measure this construct was developed and validated to analyze the predictive power of Emotional Creativity in relation to the wellbeing of professionals in the fields of education, health and technology, through a quantitative cross-sectional study. The contexts for applying the scale were chosen considering the impact caused on the professional actions of these workers during the Covid-19 pandemic. The Emotional Creativity scale predicts well-being in various professional contexts, during and after the pandemic period. The proposal of Emotional Creativity at work as a social and emotional competence contributes to the effectiveness of Strategic Human Resources Management in organizations and to the planning, implementation, and evaluation of Public Policies for the Promotion of Workers' Health.

**Keywords:** emotional creativity, social and emotional competencies, work, health professionals, teachers, technology professionals.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 DELINEAMENTO EPISTEMOLÓGICO DO CONSTRUTO.....	17
1.2 DELIMITAÇÃO TEÓRICA DO CONSTRUCTO: CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO.....	19
1.3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA TESE.....	23
<b>2 EMOÇÕES E CRIATIVIDADE NO TRABALHO: UMA REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>26</b>
2.1 INTRODUÇÃO.....	26
2.2 METODOLOGIA.....	28
2.3 RESULTADOS.....	30
2.3.1 As emoções facilitam/dificultam a criatividade.....	33
2.3.2 Variáveis que influenciam a relação entre as emoções e a criatividade no trabalho.....	36
2.3.3 Competências socioemocionais promovem a criatividade no trabalho.....	38
2.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
2.5 CONCLUSÕES.....	44
<b>3 CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO – UMA COMPETÊNCIA SOCIOEMOCIONAL.....</b>	<b>46</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	46
3.2 METODOLOGIA.....	50
3.3 A CRIATIVIDADE EMOCIONAL NUMA VISÃO SOCIOCONSTRUTIVISTA DAS EMOÇÕES.....	53
3.4 A CRIATIVIDADE EMOCIONAL COMO UMA COMPETÊNCIA.....	55
3.5 AS EMOÇÕES NA CRIATIVIDADE EMOCIONAL.....	56
3.6 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA CRIATIVIDADE EMOCIONAL.....	57
3.7 AS HABILIDADES SOCIAIS NA CRIATIVIDADE EMOCIONAL.....	60
3.8 O TRABALHO EMOCIONAL E A EXAUSTÃO EMOCIONAL NA CRIATIVIDADE EMOCIONAL.....	61
3.9 CONCEITO DE CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO.....	63
3.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
<b>4 CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO.....</b>	<b>66</b>

4.1 INTRODUÇÃO.....	66
4.2 METODOLOGIA.....	68
4.3 RESULTADOS.....	70
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
<b>5 RELAÇÕES ENTRE CRIATIVIDADE EMOCIONAL, TRABALHO EMOCIONAL E BEM-ESTAR.....</b>	<b>80</b>
5.1 INTRODUÇÃO.....	80
5.2 MÉTODO.....	82
5.3 RESULTADOS.....	85
5.3.1 Avaliação do modelo de mensuração.....	85
5.3.2 Avaliação do modelo estrutural.....	87
5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	88
5.5 CONCLUSÕES.....	90
<b>6 POR QUE CRIATIVIDADE EMOCIONAL É INDISPENSÁVEL NO TRABALHO?.....</b>	<b>92</b>
6.1 INTRODUÇÃO.....	92
6.2 METODOLOGIA.....	94
6.3 COMO AS EMOÇÕES PROMOVEM/DIFICULTAM A CRIATIVIDADE?.....	94
6.4 O QUE É CRIATIVIDADE EMOCIONAL E COMO ELA PODE SER MEDIDA E DESENVOLVIDA?.....	97
6.5 QUAL O EFEITO DA CRIATIVIDADE EMOCIONAL SOBRE O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES?.....	98
6.6 QUAL O EFEITO DO CONTEXTO PROFISSIONAL SOBRE A CRIATIVIDADE EMOCIONAL E O BEM-ESTAR.....	100
6.7 MULHERES SÃO MAIS CRIATIVAS EMOCIONALMENTE QUE OS HOMENS?....	104
6.8 POR QUE A CRIATIVIDADE EMOCIONAL É INDISPENSÁVEL NO TRABALHO?.....	105
6.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
<b>7 CONCLUSÕES DA TESE.....</b>	<b>107</b>
7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS PRÁTICAS E SOCIAIS.....	107
7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	110
7.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	110
7.4 IMPLICAÇÕES DA TESE PARA O PESQUISADOR.....	111

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	113
<b>APÊNDICE A</b> – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	125
<b>APÊNDICE B</b> – Escala após avaliação dos especialistas .....	128

## 1 INTRODUÇÃO

*Criatividade Emocional: como nos tornamos pensadores criativos melhores* (STEENBARGER, 2016). Essa é uma tradução livre do título de um artigo publicado pela revista *Forbes*, o qual questiona por que as pessoas dedicam tanto tempo de trabalho a atividades e ambientes de atuação, tratando de assuntos rotineiros, quando as conclusões importantes sobre trabalho e até sobre a vida são encontradas naturalmente em ambientes que fogem da sua rotina.

Por que, em uma viagem de férias ou em um passeio desprezioso pelas ruas, as pessoas encontram a criatividade, mas não fazem o mesmo em uma reunião de negócios? Se a criatividade fosse simplesmente inata ou um conjunto de habilidades adquiridas, o ambiente provocaria tantas ideias criativas?

Esses questionamentos são ilustrados pelo ambiente de trabalho da *Pixar* e *Disney Animation*. Caracterizado por debates vigorosos, sorrisos e participação, durante as reuniões de trabalho, as pessoas se movem livre e ativamente pela sala, desenham em quadros, não tem medo de sugerir ideias ou experimentar coisas novas. As pessoas estão engajadas emocional e fisicamente. Elas sentem coisas novas, o que ajuda a gerar novas ideias (STEENBARGER, 2016).

A ideia de que a experiência e o ambiente são fundamentais para a criatividade é apoiada pela pesquisa sobre a Criatividade Emocional. A criatividade não está apenas no campo das ideias; ela depende também da experiência proporcionada pela interação com pessoas, lugares e eventos (AVERILL, 1999; KUSKA et al., 2020).

A criatividade emocional é uma competência socioemocional relacionada a refletir e agir sobre as emoções de modo adaptativo e original no trabalho. Pessoas emocionalmente criativas usufruem de maiores níveis de bem-estar e desempenho em vários contextos da vida humana, inclusive no trabalho (KUSKA et al., 2020).

Um exemplo é o efeito da pandemia da Covid-19 e suas implicações sobre o contexto do trabalho e a saúde mental das pessoas. A pandemia da Covid-19 impôs desafios emocionais sem precedentes no ambiente de trabalho, em todo o mundo. As experiências vividas durante a pandemia exigiram maiores níveis de Criatividade Emocional. Alguns trabalhadores se viram diante da necessidade de estender suas jornadas de trabalho em meio a demandas intensas de trabalho em sistemas públicos de serviços colapsados. Outros necessitaram se adaptar rapidamente à modalidade de trabalho remoto. Portanto, podemos destacar três áreas em que esses desafios são claramente observados: saúde, educação e tecnologia.

Os profissionais de saúde precisaram se adaptar rapidamente a uma realidade inédita e crítica, marcada pelo medo de perder familiares, de morrer, de tomar decisões com importantes implicações éticas, mantendo-se ativos diante do cansaço causado por longos turnos de trabalho. A falta de preparo para lidar com uma pandemia dessa magnitude por parte de governos e autoridades ao redor do mundo acentuou o sentimento de impotência diante de tantas mortes causadas por falta de insumos essenciais ao tratamento dos infectados. Esse cenário provocou ansiedade e depressão, de moderada a grave, além de estresse agudo em boa parte dos profissionais de saúde (ERQUICIA et al., 2020).

Outro contexto que lida com desafios sem precedentes nessa pandemia é a educação. Em muitos países, as aulas precisaram ser suspensas. Muitos alunos não possuíam acesso à internet em suas casas. Outros possuíam acesso precário, o que tornou mais desafiador o ensino remoto. Professores precisaram se adaptar emergencialmente, exigindo o desenvolvimento de novas formas de ensinar mediadas por tecnologias anteriormente desconhecidas para eles. Além disso, muitos países retomam as aulas presenciais durante a pandemia, o que exige a adaptação a medidas de higiene para prevenir o contágio. Mudança, sobrevivência e adaptação são componentes-chave que podem explicar o estresse acumulado e a alta incidência de ansiedade e depressão entre tais profissionais durante a pandemia (HADAR et al., 2020; OZAMIZ-ETXEBARRIA, 2021).

Os profissionais da tecnologia também precisaram se adaptar rapidamente à crise provocada pela pandemia do coronavírus. As pessoas passaram a demandar muito mais velocidade, quantidade e qualidade de serviços de internet. As empresas que oferecem ferramentas de videochamada se surpreenderam com a demanda altíssima de novos usuários, que exigem novos recursos, mais qualidade e mais segurança. O setor da tecnologia se torna não apenas essencial, mas indispensável ao acesso a serviços de saúde, lazer e educação em todo o mundo.

A pandemia agudizou problemas relacionados ao estresse, à ansiedade e à depressão na população em geral, inclusive com mais intensidade nos mais velhos, em pessoas sem-teto e naquelas pessoas com histórico de transtornos mentais e comportamentais (RAJKUMAR, 2020). No entanto, profissionais da saúde, educação e tecnologia enfrentam desafios que exigem competências socioemocionais necessárias não apenas ao seu bem-estar, como também ao bem-estar de outros. Poderíamos citar vários setores que passaram por desafios semelhantes, ou até piores, mas nos concentramos neles devido ao fato de impactarem a rotina da população em geral.

Quais são as competências essenciais em ambientes disruptivos e de crise? E como podemos desenvolvê-las? Muitos responderiam que as habilidades, capacidades e aptidões de inteligência emocional e/ou as competências socioemocionais auxiliam as pessoas a serem bem-sucedidas em crises como a que estamos vivendo.

No entanto, a inteligência emocional é uma medida de convergência de comportamentos esperados (AVERILL; CHON; HAHN, 2001), ou seja, existe uma convergência social em admitir um conjunto de comportamentos como emocionalmente inteligentes, não se espera necessariamente um comportamento novo/original, mas um comportamento socialmente aceito.

Ocorre que nem sempre a convergência de comportamentos resolve problemas relacionados ao trabalho nesse mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) (HORNEY; PASMORE; O'SHEA, 2010). Vivemos em um ambiente em que se exige criatividade e adaptabilidade. Pode-se afirmar que, em situações complexas, a criatividade emocional como uma medida de comportamentos divergentes possui um potencial muito maior de solucionar problemas de forma efetiva e eficiente (AVERILL; CHON; HAHN, 2001).

Esses comportamentos criativos são divergentes em relação aos comportamentos de outros indivíduos na sociedade, pois são novos para o indivíduo e/ou para outros. Portanto, esta tese desloca o foco dos comportamentos apenas emocionalmente inteligentes e se debruça em comportamentos emocionalmente inteligentes e criativos para solucionar problemas no trabalho oriundos de situações complexas, inéditas e emergenciais.

A criatividade emocional é essencial não apenas para lidar com problemas no trabalho. A relação trabalho-família também pode ser um estressor com impactos significativos na saúde mental de trabalhadores. Uma pesquisa aponta que impactos psicológicos negativos provocados pela pandemia da Covid-19 são sentidos mais frequente e fortemente em mulheres e em pessoas com filhos (BROOKS et al., 2020). Isso sugere que o papel tradicional familiar exercido pela mulher associado à necessidade de trabalhar em casa e à suspensão das aulas de seus filhos pode estar relacionado à depressão, à ansiedade e ao estresse de trabalhadoras e trabalhadores.

A pandemia da Covid-19 acentuou alguns estressores e tornou mais claro o impacto destes na saúde mental de trabalhadores, mas esses estressores, mesmo que em menor grau ou incidência, sempre estiveram presentes no contexto do trabalho. Muitas mudanças provocadas pela crise atual não têm volta; os benefícios econômicos do uso da tecnologia na saúde e na educação justificam a adoção de novos modelos de trabalho. No entanto, cabe considerar que os efeitos da mudança emergencial nesses contextos sobre a saúde mental de trabalhadores podem ser amplos e duradouros (RAJKUMAR, 2020).

O ambiente de trabalho atual precisa discutir o bem-estar subjetivo e a saúde mental dos trabalhadores, buscando maneiras efetivas de potencializar as estratégias que contribuem para o desempenho saudável dos funcionários no trabalho. A criatividade emocional pode ser a chave para que as organizações consigam alcançar esse objetivo estratégico.

Cabe destacar que as inquietações e reflexões que culminaram nesta pesquisa surgiram muito antes de começar a pandemia do Covid-19 e suas contribuições possuem potencial teórico, prático e social muito além do período pandêmico. No entanto, o destaque ao momento histórico que estamos vivenciando serve como uma ilustração na necessidade, relevância e oportunidade de se empreender a pesquisa.

Portanto, é necessário avançar na compreensão do papel da criatividade emocional no trabalho, no contexto atual e pós-pandêmico, provendo soluções sociais por meio do desenvolvimento de Políticas Públicas de Saúde do Trabalhador que envolvam estratégias de promoção, prevenção, tratamento e conscientização das pessoas (ARAÚJO; PALMA; ARAÚJO, 2017; LANDIM et al., 2017; PEREZ; BOTTEGA; MERLO, 2017).

A visão socioconstrutivista da Criatividade Emocional possui muitos pontos de convergência com a perspectiva interacional da criatividade nas organizações. No entanto, enquanto a primeira enfatiza a interação social, a segunda avança na compreensão de como o ambiente, a motivação e a cognição influenciam o comportamento criativo (AMABILE; PRATT, 2016; ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014; OLDHAM; CUMMINGS, 1996; WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993). Este trabalho busca integrar essas perspectivas numa visão que se pauta pela busca de convergências e tentativa de superação de divergências epistemológicas.

Uma revisão sistemática sobre a Criatividade Emocional (KUSKA et al., 2020) revela lacunas teóricas relevantes: (a) o constructo praticamente não tem sido investigado no contexto do trabalho e (b) precisa evoluir teoricamente de modo a integrar elementos cognitivos e contextuais. Essas duas lacunas nos permitem inferir uma outra: (c) o instrumento de mensuração utilizado para medir a criatividade emocional precisa ser atualizado. Esta tese visa preencher essas lacunas de pesquisa.

Uma pesquisa por tópicos utilizando a *string* “*emotional creativity*” na *Web of Science*, *Scopus* e *Web Science* resulta em apenas um artigo sobre a Criatividade Emocional no contexto do trabalho, com uma amostra de empregados chineses (WANG; HUANG; ZHENG, 2015). A evolução teórica do conceito pode ser percebida ao comparar a definição utilizada nos anos 1990 com a definição utilizada nos últimos anos. A criatividade emocional precisa ser compreendida não apenas como uma habilidade, pois as pesquisas a compreendem como um

padrão de habilidades cognitivas e fatores de personalidade (KUSKA et al., 2020). Nesta tese, defende-se que o conceito de Criatividade Emocional precisa considerar fatores cognitivos, emocionais e contextuais.

A Criatividade Emocional ainda precisa evoluir teoricamente. Em analogia, a criatividade geral pode ser compreendida como uma habilidade influenciada pela interação entre fatores cognitivos, emocionais, sociais, motivacionais e de personalidade, numa abordagem integrada (LUBART; GETZ, 1997). O conceito de Criatividade Emocional precisa se aproximar da noção de competência para compreendê-lo na perspectiva da ação humana no contexto do trabalho.

Uma análise dos itens e das dimensões da escala que mede a Criatividade Emocional atualmente, o ECI – *Emotional Creativity Inventory*, aponta que tal instrumento mede um padrão de habilidades cognitivas e fatores de personalidade relacionados as emoções (AVERILL, 1999; KUSKA et al., 2020). Embora os fatores de personalidade integrem algumas medidas baseadas na de inteligência emocional (BAR-ON, 2016; BOYATZIS, 2019), outras medidas preferem desconsiderá-los, pois esses são mais estáveis e atuam como antecedentes das habilidades de inteligência, em vez de integrá-las (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016). No entanto, é preciso refletir teoricamente sobre uma possibilidade adequada de mensurar a criatividade emocional como uma competência socioemocional.

A pesquisa sobre a Criatividade Emocional no trabalho como uma competência pode contribuir para responder algumas perguntas como: qual a relação entre emoções e criatividade no trabalho? Como a Criatividade Emocional no trabalho pode ser compreendida como uma competência socioemocional? Como medir a Criatividade Emocional no trabalho? Como os níveis de Criatividade Emocional influenciam o bem-estar no trabalho? Essas perguntas foram respondidas ao longo desta tese.

Esses questionamentos também possibilitaram delimitar o seguinte problema de pesquisa: quais as contribuições da Criatividade Emocional como uma competência socioemocional para o bem-estar? A partir da justificativa e do problema de pesquisa apresentado, propõe-se que o objetivo geral deste trabalho é analisar a contribuição da Criatividade Emocional como uma competência socioemocional no bem-estar de profissionais das áreas da educação, saúde e tecnologia no Brasil. Para alcançar o objetivo geral, foram elencados quatro objetivos específicos:

- Analisar vínculos teóricos entre a criatividade e as emoções no trabalho;
- Propor o conceito de Criatividade Emocional no trabalho como uma competência socioemocional;

- Construir e validar uma escala para a Criatividade Emocional no trabalho;
- Relacionar os níveis de Criatividade Emocional com o bem-estar.

### **1.1 DELINEAMENTO EPISTEMOLÓGICO DO CONSTRUTO**

Para definir a trajetória metodológica desta tese, foram necessárias reflexões ontológicas, epistemológicas e, por fim, metodológicas. Partindo do pressuposto de que a Criatividade Emocional sobrepõe habilidades de Inteligência, Criatividade e Emoções, foi necessário definir claramente os constructos para a proposição teórica adequada. A definição destes conceitos foi influenciada pela visão de mundo do pesquisador e determinou as escolhas epistemológicas e metodológicas nesta tese.

A inteligência pode ser relacionada à capacidade de raciocínio abstrato, à capacidade de resolver problemas e à capacidade de pensamento lógico (STERNBERG, 1985), ou seja, a um conjunto de habilidades cognitivas (AVERILL, 1999). A criatividade, embora possua visões concorrentes, parece encontrar consenso como a produção de ideias novas e úteis (AMABILE; PRATT, 2016; RUNCO, 2004). No entanto, definir emoções não é uma tarefa fácil. São muitas visões concorrentes em diversas áreas do conhecimento como Psicologia, Sociologia e Filosofia (AMABILE; PRATT, 2016; ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014; STERNBERG; LUBART, 1999). Portanto, decidiu-se por analisar os variados conceitos propostos e propor uma síntese de convergência teórica, numa perspectiva funcionalista.

Inicialmente, defende-se que as emoções são fontes de informações pessoais. Essas informações são multifacetadas: envolvem reações no corpo, no pensamento, na motivação e no comportamento (LAZARUS, 1991). Mas a tentativa de se explicar o que são emoções existe desde a filosofia de Platão e Aristóteles, persistindo até a época de Descartes a questão da dualidade razão e emoção, mente e corpo. Um dos grandes cientistas que influenciaram a compreensão das emoções foi Darwin. Mesmo que ele defendesse que expressamos emoções como os animais, que as emoções não possuem função comunicativa, foi a partir do evolucionismo que compreendemos que um dos objetivos principais das emoções humanas é a adaptação social (CRIVELLI; FRIDLUND, 2019). Portanto, pode-se afirmar que o evolucionismo influenciou a perspectiva funcionalista das emoções, a qual compreende que as emoções possuem a função de sobrevivência e adequação em sociedade.

A partir do evolucionismo, elementos como ambiente, motivação e cognição são incorporados em teorias que buscam explicar as emoções. As emoções decorrem dos processos

de sobrevivência, mas são moldadas pela percepção do ambiente e pelas mudanças corporais. Portanto, toda emoção estaria direcionada a um alvo, a um objetivo, a um objeto (IZARD, 2009).

Nesse período, inicia-se a discussão sobre quem vem primeiro: emoção ou cognição (percepção). Embora pareça que tal discussão ainda não encontre consenso, vale salientar que alguns defendem que emoção precede cognição, outros defendem que tais processos ocorrem juntos, ainda outros afirmam que a cognição pode preceder a emoção. No entanto, essa discussão contribuiu para identificar o que se denomina de emoções primárias e secundárias (HOMMEL et al., 2017).

As pessoas nascem com a capacidade de expressar e experimentar emoções primárias, que muitas vezes são referidas como instintivas ou viscerais. Essas emoções são percebidas por meio de reações no corpo. Quando um indivíduo sente mais de uma emoção ao mesmo tempo, há um conflito cognitivo que promove o desenvolvimento da capacidade de expressar e experimentar emoções secundárias. Essas últimas são combinações de emoções, são mais complexas e aprendidas por meio da interação social, da criação e da cultura ou grupo em que o indivíduo está inserido (EKMAN; CORDARO, 2011; IZARD et al., 2008; IZARD, 2011). Portanto, percebe-se que as emoções podem ser combinadas e, portanto, são complexas.

O comportamentalismo parte do pressuposto de que as pessoas nascem com a capacidade de expressar ou experienciar algumas poucas emoções primárias. As demais emoções, denominadas secundárias, são desenvolvidas por meio da aprendizagem e do condicionamento, do reforço e da inibição. Nessa perspectiva, as emoções são respostas comportamentais. No entanto, alguns comportamentalistas ignoram a cognição e a motivação em suas teorias sobre as emoções (MOORS et al., 2013).

Um elemento que vem ganhando destaque nas teorias das emoções é a cultura. Lazarus (1991) afirma que as emoções são avaliadas inicialmente por meio da cognição, depois por reações biológicas e culturais. A cultura determina a forma como percebemos os estímulos emocionais, molda a forma como comunicamos nossas emoções por meio de expressões faciais e corporais, determina nossas relações sociais e julgamentos, além de estabelecer regras de comportamento ritualizado, tais como as regras culturais diversas desenvolvidas para o luto. Para Smith e Lazarus (1993), o conceito de avaliação é primordial para compreender emoções, por meio da avaliação analisamos danos e benefícios, satisfazemos nossas necessidades individuais ou nos adequamos às expectativas sociais. A avaliação de uma emoção ocorre em complexas sequências cognitivas, as avaliações que realizamos ao longo de nossa vida moldam

nossa estrutura cognitiva para avaliar novas emoções (FRIJDA, 2019). Portanto, a cultura modela as estruturas cognitivas envolvidas nos processos de avaliação emocional.

Inicialmente, pode-se afirmar que as emoções são processos adaptativos complexos que provocam reações cognitivas, corporais, motivacionais, ambientais e culturais (SCHERER, 2003). Mas é preciso diferenciar emoção de não-emoção. Izard (2011) defende que emoção envolve afeto, sentimento. Sem sentimento, não existe emoção. Toda emoção implica em comportamento (expressão emocional) e sentimento (experiência emocional). Esse conceito para as emoções é um tanto ambicioso, pois considera vários fatores de forma integrada, mas está alinhado ao estado da arte da pesquisa sobre as emoções.

A partir destas reflexões, conclui-se que esta tese se apoia no argumento de que a Criatividade Emocional é uma competência socioemocional que envolve refletir sobre emoções e expressar/experienciar emoções novas, úteis e adaptadas com dois objetivos: adaptação social e bem-estar individual. A Criatividade Emocional é influenciada pela motivação, pela cognição e pelo ambiente e pode ser aprendida por meio da experiência. Defende-se ainda que essa competência socioemocional está relacionada ao bem-estar no trabalho.

## **1.2 DELIMITAÇÃO TEÓRICA DO CONSTRUCTO: CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO**

A Criatividade Emocional tem sido pesquisada na área da Psicologia com aplicações na Educação, Saúde e Lazer. No entanto, a pesquisa sobre a Criatividade Emocional no Campo Organizacional ainda é incipiente, uma vez que apenas uma pesquisa envolvendo empregados no mercado de trabalho foi identificada (KUSKA et al., 2020). Provavelmente, isso ocorre devido ao fato de que, até a década de 1990, a pesquisa sobre as emoções no campo organizacional não era tão influente. A emoção era concebida como antítese da razão e, conseqüentemente, como antítese do trabalho. O local de trabalho era visto como um ambiente racional, não emocional. Quem agia de forma contrária era julgado como antiprofissional (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993).

A mudança do olhar do campo para as emoções foi influenciada pelo trabalho desenvolvido por Hochschild (1979) sobre a manipulação das emoções no local de trabalho. Desde então, alguns autores começam a investigar as emoções sob uma perspectiva sociológica. Esses autores defendem que as emoções são inerentes à experiência do trabalho e que, quando as pessoas não sabem lidar bem com elas, surgem problemas relacionados à performance, insatisfação, estresse e adoecimento no trabalho (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993;

GRANDEY, 2003; HOCHSCHILD, 1979; MORRIS; FELDMAN, 1996; RAFAELI; SUTTON, 1987).

No entanto, desde 1990, a pesquisa psicológica sobre as emoções no trabalho começa a superar a antítese razão-emoção. Uma das iniciativas notáveis foi a teoria da Inteligência Emocional, a qual defende que cognição e emoção são interconectadas em habilidades de processamento emocional responsável pela solução criativa de problemas e pelo sucesso na vida e nos negócios (BOYATZIS; HOPKINS; BILIMORIA, 2008; GOLEMAN; BOYATZIS, 2008; SALOVEY; MAYER, 1990). A popularização da Inteligência Emocional ocorre com o livro de Daniel Goleman (1995), atraindo atenção da mídia, da sociedade e da pesquisa no campo organizacional. Pesquisas sobre relacionamento trabalho e família, liderança carismática, desempenho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dão ênfase as emoções no contexto do trabalho (BOYATZIS, 2016; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016).

Em paralelo, a proposta da teoria da Inteligência Emocional, Averill (1999) propõe uma perspectiva socioconstrutivista para as emoções. O autor defende que as emoções são construídas por meio da interação social. Ele propõe o conceito de Criatividade Emocional enfatizando não os fatores emocionais inerentes ao processo criativo, mas as emoções como produto deste processo. As emoções são compreendidas nessa perspectiva como fenômenos psicológicos complexos sujeitos à mudança criativa e ao desenvolvimento individual (AVERILL; CHON; HAHN, 2001).

Muitas habilidades de Criatividade Emocional se sobrepõem às habilidades de Inteligência Emocional (IVCEVIC; BRACKETT; MAYER, 2007). O que é de se esperar, pois a Criatividade Emocional é concebida como uma unidade que compartilha habilidades de Inteligência, Emoções e Criatividade. No entanto, dessemelhante à Inteligência Emocional, a pesquisa sobre a Criatividade Emocional no campo organizacional ainda é escassa (KUSKA et al., 2020). Mas é inegável a relevância do tema para o mundo dos negócios cada vez mais competitivo e sujeito a mudanças.

A Criatividade Emocional tem sido definida como a habilidade de expressar e experienciar emoções de forma nova, autêntica e efetiva (AVERILL, 1999). As pesquisas realizadas sobre o tema são de natureza quantitativa, utilizando uma escala para medir o constructo por meio de três dimensões: preparação, novidade e efetividade/autenticidade emocional, numa perspectiva funcionalista (KUSKA et al., 2020). Os indivíduos emocionalmente criativos demonstram regularidades de comportamentos em busca da

adaptação social. A plasticidade desses comportamentos é determinada pela interação social (AVERILL, 1999).

Essa perspectiva funcionalista social da Criatividade Emocional pode dar pouca ênfase a processos reflexivos intrapessoais. No entanto, a criatividade geral pode ser explicada pela interação entre fatores cognitivos, sociais, emocionais, motivacionais e de personalidade (LUBART; GETZ, 1997). Assim como defende o artigo da *Forbes* citado no início desta introdução, a criatividade não é apenas um traço inato ou um conjunto de habilidades adquiridas. Ela ocorre e é desenvolvida por meio da experiência humana (STEENBARGER, 2016), o que provoca a seguinte reflexão: a criatividade emocional pode ser compreendida como uma competência socioemocional?

Inicialmente, faz-se necessário delimitar e diferenciar os conceitos de inteligência emocional e competências socioemocionais. No campo organizacional, e em outros campos do conhecimento, a pesquisa sobre inteligência emocional é mais frequente, enquanto a pesquisa sobre competências socioemocionais é mais recente (MACÊDO, 2018). A inteligência emocional é um conjunto de habilidades, capacidades e aptidões de processamento da informação emocional (BAR-ON, 2016; BOTATZIS, 2019; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016; MAYER; SALOVEY, 1997; SALOVEY; MAYER, 1990), que torna o indivíduo apto a perceber (BAR-ON, 2016; BOYATZIS, 2019; MAYER; SALOVEY, 1997; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016), compreender (BOYATZIS, 2019; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016), expressar (BAR-ON, 2016; SALOVEY; MAYER, 1990; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016), avaliar (SALOVEY; MAYER, 1990; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016), usar (BAR-ON, 2016; BOYATZIS, 2019; SALOVEY; MAYER, 1990; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016), gerir (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016) e regular emoções (SALOVEY; MAYER, 1990; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016). Portanto, a inteligência emocional é um conjunto de habilidades mentais relacionadas ao processamento de informações emocionais.

As competências socioemocionais são capacidades, habilidades e aptidões de inteligência emocional em ação em um contexto específico (BOYATZIS, 2018; 2019). Elas refletem as habilidades mentais em comportamentos que resultam em bem-estar/desempenho superior na vida e no trabalho, sendo diferenciadas de outros constructos relacionados à personalidade. Além do mais este comportamento observável é precedido de uma intenção subjacente, ou seja, o comportamento não surge ao acaso, as pessoas possuem a intenção e a materializam por meio de comportamentos em situações reais de trabalho e da vida,

demonstrando desempenho ou bem-estar superior. Portanto, a competência é observada no contexto em que esta aparece (BOYATZIS, 2018).

Semelhante à Inteligência Emocional, as competências socioemocionais podem ser mensuradas por meio de escalas autoaplicáveis no contexto do trabalho. No Brasil, Macêdo e Silva (2020) desenvolveram uma escala composta por 25 itens agrupados em cinco competências, denominadas: consciência emocional, regulação emocional, consciência social, autocontrole emocional e criatividade emocional. Essa escala de competências socioemocionais contribui para a compreensão teórica do constructo nos campos da administração, da psicologia da educação e do trabalho porque foi fundamentada teórica e empiricamente na realidade da cultura brasileira.

É possível afirmar que a inteligência emocional é um conjunto mais amplo de habilidades mentais (também envolve consciência, percepção, compreensão), enquanto as competências socioemocionais envolvem comportamentos observáveis em um contexto/uma situação real, na vida ou no trabalho, acompanhados de uma intenção de alcançar bem-estar ou desempenho formada a partir de habilidades, capacidades e aptidões que integram emoções e inteligência (BOYATZIS, 2018).

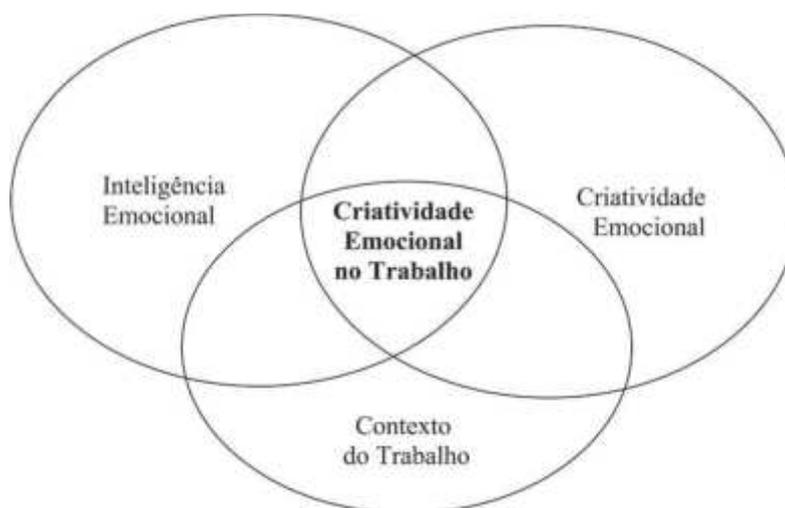
O primeiro modelo de inteligência emocional publicado defendia que o pensamento criativo integra a habilidade de usar as emoções para facilitar o pensamento. Os autores defenderam que o humor positivo influencia a resolução criativa de problemas, visto que promove a organização da informação na memória, o que torna mais fácil categorizar recursos relacionados, ou não, aos problemas. Portanto, o humor positivo promove a associação remota de ideias, a categorização e memorização de informações, habilidades cognitivas relacionadas à criatividade (SALOVEY; MAYER, 1990).

A criatividade emocional como uma competência socioemocional no trabalho aparece em dois artigos publicados nacionalmente (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014; MACÊDO, SILVA, 2020). As autoras Gondim, Morais e Brantes (2014) defendem que a criatividade emocional é uma competência socioemocional, utilizando como base o conceito de Averill (1999) relacionado a “vivenciar espontaneamente e com autenticidade novas emoções” (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014, p. 400). No entanto, as professoras não enfatizam a efetividade das expressões e experiências emocionais criativas, assim como defende o próprio Averill (1999). Essa efetividade foi identificada no trabalho de Macêdo e Silva (2020), que desenvolveram uma escala de competências socioemocionais, em que uma de suas dimensões foi denominada criatividade emocional, definida como “a capacidade de usar as emoções de forma criativa para solucionar problemas, gerenciar conflitos de forma construtiva, criar

oportunidades para experimentar emoções positivas e estabelecer parcerias em prol (...) do bem-estar social” (MACÊDO, SILVA, 2020, p. 973).

A Figura 1 ilustra as competências socioemocionais como um conjunto que compartilha habilidades, capacidades e aptidões de inteligência emocional e de criatividade emocional e ocorre na ação intencional em um contexto específico. Portanto, compreende-se que a criatividade emocional no trabalho inclui algumas habilidades, capacidades e aptidões da criatividade emocional proposta por Averill (1999) e dos modelos mistos de inteligência emocional (BAR-ON, 2016; BOYATZIS, 2018), mas desconsidera aquelas relacionadas a traços de personalidade, a aspectos motivacionais e aquelas que não podem ser observadas na ação no contexto do trabalho.

Figura 1.1 – A criatividade emocional como uma competência socioemocional.



Fonte: Elaboração própria, 2022.

### 1.3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA TESE

Esta tese será estruturada em sete capítulos. O primeiro se refere a esta introdução. A partir de então, são relatados quatro estudos em forma de artigos científicos nos capítulos seguintes. O sexto capítulo envolve uma análise integrativa das contribuições desta tese. O sétimo e último capítulo apresenta as considerações finais. As metodologias adotadas serão detalhadas nos relatos de cada um dos estudos.

O primeiro estudo, apresentado no capítulo 2, consiste em uma Revisão Sistemática da Literatura – RSL. Seu objetivo é analisar a relação entre a criatividade e as emoções no contexto do trabalho. Este estudo permitiu identificar que as emoções podem promover ou dificultar a

criatividade, mas que tal relação é mediada por variáveis individuais, de grupo e organizacionais influenciadas pela reflexão e ação sobre as emoções, ou seja, por competências socioemocionais. A busca ocorreu nas bases de dados *Web of Science*, *Science Direct* e *Scopus*, identificando 313 estudos que, após submetidos a critérios de elegibilidade, reduziram-se a 39 documentos incluídos na pesquisa.

O capítulo 3 consiste em um ensaio teórico e propõe o conceito de Criatividade Emocional no trabalho como uma competência socioemocional. Ele foi construído com base em reflexões sobre os resultados da RSL e de uma busca por artigos que possuam *string* “*emotional creativity*” em seus tópicos e títulos na *Web of Science*, *Science Direct* e *Scopus*. Foram identificados 18 artigos em inglês publicados entre 1996 e 2020. O Ensaio discute o conceito de Criatividade Emocional aceito amplamente na literatura e proposto por Averill (1999). Depois, discute-se como as relações entre criatividade e emoções no trabalho contribuem para uma evolução teórica na área. Por fim, apresenta-se uma proposta teórica conceitual para o constructo.

O capítulo 4 envolve o terceiro estudo, cujo objetivo foi desenvolver uma escala para a Criatividade Emocional no trabalho. Foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, por meio de uma *survey*, com envio eletrônico de questionários a profissionais da saúde, da educação e da tecnologia, ambientes de atuação profissional em que a criatividade tem sido especialmente demandada. Os itens foram desenvolvidos a partir dos estudos relatados nos capítulos 2 e 3. A escala foi validada por meio da análise exploratória preliminar dos dados, análise de confiabilidade, de correlação e análises fatoriais exploratória e confirmatória. As propriedades psicométricas da escala foram analisadas separadamente para os três grupos pesquisados e de forma conjunta, de modo a permitir uma validação e comparação de grupo conhecido. Foi utilizado na análise dos dados o software R. A escala foi validada em diferentes grupos profissionais para promover uma maior efetividade de mensuração multiprofissional em pesquisas futuras.

O capítulo 5 relata o quarto e último estudo empírico desenvolvido nesta tese. Seu objetivo foi relacionar os níveis de Criatividade Emocional com o bem-estar no trabalho utilizando a amostra coletada no estudo anterior. Foram utilizadas escalas validadas no Brasil para mensurar o bem-estar (SCHUSTER; DIAS, 2018; SILVA; GONDIM, 2019). Essas relações foram analisadas por meio de técnicas de análise multivariada de dados utilizando o software R, considerando o comportamento das variáveis sob estudo, como, por exemplo, a

modelagem de equações estruturais, os testes de Mann-Whitney e de Kruskal Wallis, dentre outros.

O capítulo 6 apresenta a integração dos principais resultados desta tese e uma reflexão sobre os resultados para a amostra geral e para os três contextos profissionais investigados. Ele busca responder questões relevantes levantadas ao longo desta tese e pontua elementos indispensáveis ao desempenho organizacional sustentável e a efetividade das políticas públicas de saúde do trabalhador.

Por fim, no último capítulo, são apresentadas as conclusões da tese. Busca-se refletir ao longo da trajetória dos estudos realizados pontuando contribuições, limitações de pesquisa e sugestão de trabalhos futuros.

## 2 EMOÇÕES E CRIATIVIDADE NO TRABALHO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

**Resumo:** Criatividade e emoções são dois construtos que contribuem para o sucesso individual e organizacional. Mas qual a relação entre as emoções e a criatividade no contexto do trabalho? Este capítulo se propõe a responder tal problema por analisar a relação entre as emoções e a criatividade no contexto do trabalho. Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura com busca nas bases de dados *Web of Science*, *Science Direct* e *Scopus*. A busca por documentos resultou na identificação de 313 estudos, dos quais foram selecionados 166 artigos, que, submetidos a critérios de elegibilidade, reduziram-se a 39 documentos incluídos nesta pesquisa. Este artigo segue as recomendações do método PRISMA. Os resultados apontam como as emoções facilitam/dificultam a criatividade no trabalho, que variáveis influenciam esta relação e que competências socioemocionais promovem a criatividade no trabalho. Como contribuições, o estudo revela que as organizações precisam desenvolver um clima organizacional propício à criatividade, fomentar o compromisso afetivo entre os funcionários, desenvolver ambientes de trabalho não usuais em sentido físico, psicológico e cultural, além de promover uma gestão estratégica de pessoas baseada no desenvolvimento de competências socioemocionais. Esta pesquisa sugere a necessidade de reflexão e conscientização social sobre os efeitos de respostas desadaptativas a abusos decorrentes da interação do trabalhador com o público interno e externo à organização.

**Palavras-chave:** criatividade, emoções, trabalho, revisão sistemática da literatura, organizações.

### 2.1 INTRODUÇÃO

Emoções e Criatividade são fenômenos psicológicos de grande interesse para o mundo do trabalho. As organizações estão inseridas em um contexto global interconectado marcado por avanços tecnológicos, mudanças complexas e incerteza econômica (GONG; HUANG; FARH, 2009; GUPTA; BAJAJ, 2017; KIM; ZHONG, 2017; KUNG; CHAO, 2019; LASSK; SHEPHERD, 2013; ZHANG; BARTOL, 2010). Para lidar com esses desafios, estudos sobre criatividade nas organizações têm atraído a atenção de pesquisadores (AMABILE; PRATT, 2016).

No contexto do trabalho, as pesquisas sobre criatividade buscam compreender: (1) como o ambiente favorece/dificulta a criatividade, (2) como a liderança e relação entre equipes de

trabalho promovem/impedem a criatividade e (3) como as emoções se relacionam a criatividade (AMABILE; PRATT, 2016; HIGGINS; QUALLS; COUGER, 1992; XIU et al., 2019). Este estudo se debruça nesse terceiro tipo, sem excluir os demais.

Amabile e Pratt (2016) propõem um modelo dinâmico para a criatividade, no qual defendem que os afetos positivos influenciam a performance e a criatividade dos indivíduos. No entanto, enquanto as pesquisas defendem o papel das emoções negativas em promover a criatividade (GEORGE; ZHOU, 2007), outros estudos reforçam que experienciar emoções positivas e negativas simultaneamente promove a criatividade (FONG, 2006; GEORGE; ZHOU, 2007). Portanto, é preciso compreender melhor o papel das emoções sobre a criatividade.

As emoções podem ser definidas como processos subjetivos adaptativos complexos, conscientes ou não, de duração curta e como reações cognitivas, ambientais, comportamentais e motivacionais (SCHERER, 2005). A experiência emocional é única; portanto, é percebida de formas diferentes. As emoções podem ser influenciadas por regras e convenções sociais, mas não necessariamente determinadas por elas (AVERILL; CHON; HAHN, 2001; SCHERER, 2005).

Considerando a pluralidade dos conceitos, sugere-se que a relação entre emoções e criatividade é complexa. Portanto, faz-se necessário responder o problema desta pesquisa: **como as emoções e a criatividade estão relacionadas no contexto do trabalho?**

Para responder essa questão, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A busca em bases de dados como *Web of Science*, *Science Direct* e *Scopus* indicou uma grande quantidade de estudos, que se utilizam de variados métodos de pesquisa, sugerindo factibilidade do problema. O tema é interessante, pois a criatividade e as emoções estão relacionadas à competitividade empresarial, à saúde, à performance e ao bem-estar de empregados (AMABILE; PRATT, 2016) e a líderes, equipes e supervisores bem-sucedidos (BERG et al., 2017; DIAS SEMEDO; MATOS COELHO; PEREIRA RIBEIRO, 2017; LUU et al., 2019).

Apesar da existência de pesquisas envolvendo as temáticas, a questão proposta neste estudo é nova, pois a natureza da relação entre os dois construtos no contexto de trabalho ainda é pouco investigada, constituindo-se como uma lacuna teórica (AMABILE; PRATT, 2016; AVERILL; CHON; HAHN, 2001). Por fim, a pergunta é relevante, pois compreender a relação entre os construtos pode subsidiar o desenvolvimento de políticas de gestão estratégica de pessoas nas organizações e as pesquisas na área do Comportamento Organizacional.

São identificadas algumas contribuições teóricas, práticas e sociais relevantes. As emoções nas organizações podem favorecer/dificultar a criatividade, mas existem outras

variáveis que influenciam esta relação. As competências socioemocionais podem influenciar não apenas a criatividade, mas também a saúde das pessoas nas organizações. Por fim, a sociedade precisa refletir sobre os efeitos prejudiciais dos comportamentos abusivos no ambiente de trabalho e desenvolver estratégias de mitigá-los.

## 2.2 METODOLOGIA

Esta RSL busca identificar lacunas de pesquisa, o estado da arte e os principais métodos de pesquisa empregados, além de propor avanços no conhecimento sistematizado (MOHER et al., 2015). Como estratégia de busca de relatos, foram realizados quatro testes para identificar o melhor critério de seleção de documentos para responder à questão de pesquisa, os quais produziram resultados amplos e restritos.

O primeiro teste utiliza a *string creativity + emotion* nas bases de dados *Web of Science* (WoS), *Scopus* e *Science Direct* (SD). Contudo, nem todos os resultados tratam especificamente de emoções ou criatividade. O segundo teste buscou restringir a busca ao contexto do trabalho, utilizando a *string creativity + emotion + work*. O terceiro teste buscou ampliar a quantidade de temas relacionados ao trabalho, balizando a busca pela *string creativity + emotion + work or job or employee or leadership or leader or teams or organization*. Por fim, o quarto teste inclui a seguinte restrição: documentos cujos títulos contenham os termos *emotion\** e *creativ\**, o qual foi escolhido para seleção dos relatos desta pesquisa. A última busca ocorreu em 31 de outubro de 2020. Uma síntese dos critérios é indicada na tabela 2.1 e o formato de busca em cada base de dados é apresentada no quadro 2.1.

Tabela 2.1 – testes com *strings* na busca estratégica por relatos.

Teste	String	WoS	Scopus	SD	Total
1	<i>creativity + emotion</i>	7811	8981	215	17007
2	<i>creativity + emotion + work</i>	3136	2464	48	5648
3	<i>creativity + emotion + work or job or employee or leadership or leader or teams or organization</i>	3771	4068	77	7916
3.1	<i>creativity + emotion + work or job or employee or leadership or leader or teams or organization</i> (com restrições de títulos com a <i>string emotion* + creativ*</i> )	150	159	4	313

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Quadro 2.1 – Formatos das buscas por base de dados

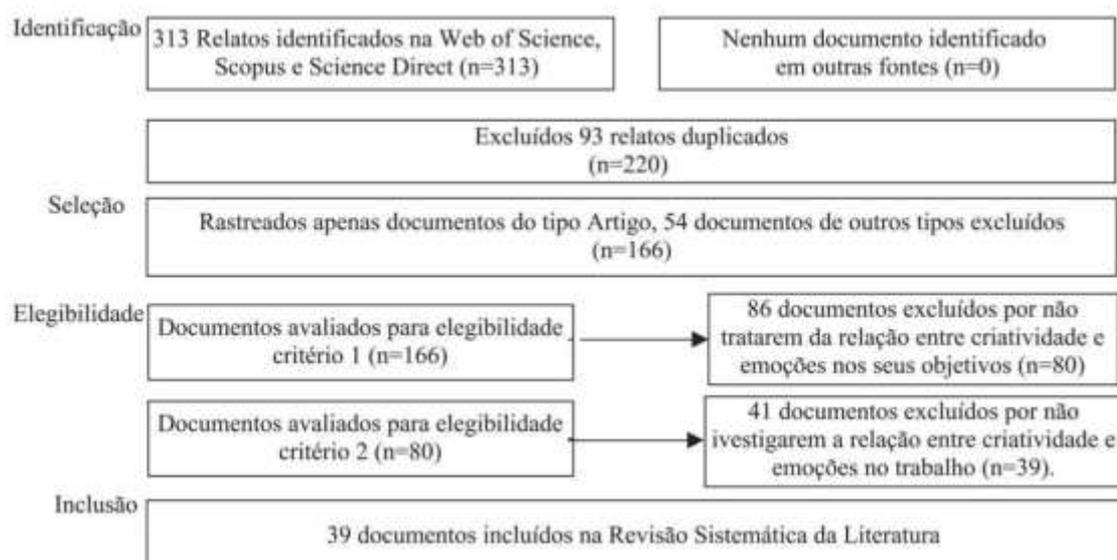
Base	Formato
WoS	TS = (creativ* AND emotion* AND (work* OR job OR employ* OR leader* OR teams or organization)) AND TI=(creativ* AND emotion*)
Scopus	TITLE-ABS-KEY (creativ* AND emotion* AND (work* OR job OR employ* OR leader* OR teams or organization)) AND TITLE (creativ* AND emotion*)
SD	Títulos, Resumos e Palavras-chave (creativity AND emotion AND (work OR job OR employ OR leader OR teams OR organization)) e Títulos (creativity AND emotion)

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Os critérios de seleção e elegibilidade de documentos adotados nesta pesquisa foram: (1) seleção de documentos do tipo artigos, (2) exclusão de documentos repetidos, (3) análise dos títulos e resumos e (4) leitura dos textos. O objetivo da seleção foi limitar os achados a documentos que contribuam para a compreensão teórica da relação entre criatividade e emoções no contexto do trabalho. Esse artigo segue o método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) de redação de RSL (MOHER et al., 2015).

A Figura 2.1 apresenta o fluxograma sugerido nesse método, descrevendo em detalhes os critérios de seleção, elegibilidade e inclusão de relatos.

Figura 2.1 – Fluxograma PRISMA dos critérios de seleção, elegibilidade e inclusão de relatos



Fonte: Elaboração própria, 2022.

## 2.3 RESULTADOS

O Quadro 2.2 apresenta os artigos incluídos nesta RSL, contendo o título do estudo, os autores, o ano de publicação, o periódico em que o estudo foi publicado e o número de citações.

Quadro 2.2 – Documentos incluídos na RSL

	<b>Estudo</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Nome da Revista</b>	<b>Cit.</b>
1	Employee mindfulness and creativity: when emotions and national culture matter	GIP; KHOA; GUCHAIT; GARCIA; PASAMEHMETOGLU	2022	Service Industries Journal	7
2	A little competition goes a long way: Substitutive effects of emotional intelligence and workplace competition on salesperson creative selling	KALRA; DUGAN; AGNIHOTRI	2022	Marketing Letters	0
3	Cognitive and social mechanisms: the role of emotions in creativity through work-based learning from a functionalist perspective	LIU; LI; ZHOU	2022	Chinese Management Studies	0
4	Sleep-deprived and emotionally exhausted: depleted resources as inhibitors of creativity at work	OPOKU; KANG; KIM	2022	Personnel Review	0
5	Cool down emotion, don't be fickle! The role of paradoxical leadership in the relationship between emotional stability and creativity	PARK; SHIM; HAI; KWON; KIM	2022	International Journal of Human Resource Management	1
6	How leader emotional labour is associated with creativity: A self-determination theory perspective	SHAO; LIN; DUAN	2022	Applied Psychology-An International Review- Psychologie Appliquee-Revue Internationale	0
7	Working with emotions: emotional intelligence, performance and creativity in the knowledge-intensive workforce	STAWICKI; KRISHNAKUMAR; ROBINSON	2022	Journal of Knowledge Management	1
8	The Influence of Family Supportive Supervisor Behavior on Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Capital and Positive Emotion	ZHOU; JIN; WANG; LIAO; YANG; LI	2022	Frontiers in Psychology	0
9	Perceived Overqualification, Emotional Exhaustion, and Creativity: A Moderated-Mediation Model Based on Effort-Reward Imbalance Theory	GONG; SUN; LI	2021	International Journal of Environmental Research and Public Health	3
10	COVID-19 Lockdown and Creativity: Exploring the Role of Emotions and Motivation on	HOFREITER; ZHOU; TANG; WERNER; KAUFMAN	2021	Frontiers in Psychology	2

	Creative Activities From the Chinese and German Perspectives				
11	Supervisor Emotionally Intelligent Behavior and Employee Creativity.	IVCEVIC; MOELLER; MENGENS; BRACKETT	2020	Journal of Creative Behavior	11
12	Dual pathways of emotional competence towards incremental and radical creativity: resource caravans through feedback-seeking frequency and breadth.	SUNG; RHEE, LEE; CHOI	2020	European Journal of Work and Organizational Psychology	14
13	Emotional intelligence, integrated supply chain management, employee commitment and creative behavior in Indonesian hospitals. Are Emotionally Intelligent People More Creative? A Meta-Analysis of the Emotional Intelligence-Creativity Link.	YUNINGSIH	2020	International Journal of Supply Chain Management	0
14	The relationship of organizational cynicism, emotional exhaustion, creative work involvement and in-role performance.	PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI	2020	International Journal of Innovation, Creativity and Change	2
15	Are Emotionally Intelligent People More Creative? A Meta-Analysis of the Emotional Intelligence-Creativity Link.	XU; LIU; PANG	2019	Sustainability	14
16	The Impact of Mixed Emotions on Creativity in Negotiation: An Interpersonal Perspective.	KUNG; CHAO	2019	Frontiers in Psychology	17
17	The impact of emotional intelligence on creativity, the mediating role of worker attitudes and the moderating effects of individual success.	SILVA; COELHO	2019	Journal of Management & Organization	13
18	Motivating service employee creativity: regulatory focus and emotional labour.	GENG; LI; BI; ZHENG; YANG	2018	Journal Of Service Theory And Practice	25
19	Moderating Role of Job Autonomy and Supervisor Support in Trait Emotional Intelligence and Employee Creativity Relationship.	JAFRI	2018	Vision	3
20	The effects of emotional labor on work engagement and boundary spanner creativity.	YOO; JEONG	2017	Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship	32
21	The Relationship between Leader's Emotional Intelligence and Employee Creativity: A Conceptual Framework of Mechanism.	GUPTA; BAJAJ	2017	International Journal of Emergency Mental Health	12
22	Associations of Trait Emotional Intelligence with Social Support, Work Engagement, and Creativity in Japanese Eldercare Nurses.	TOYAMA; MAUNO	2017	Japanese Psychological Research	36

23	The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation.	HUR; MOON; JUN,	2016	Journal of Services Marketing	73
24	Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate.	JAFRI; DEM; CHODEN	2016	Business Perspectives and Research	40
25	Essential precursors and effects of employee creativity in a service context Emotional labor strategies and official job performance.	SHIN; HUR; OH	2015	Career Development International	38
26	Regulating and Facilitating: The Role of Emotional Intelligence in Maintaining and Using Positive Affect for Creativity.	PARKE; SEO; SHERF	2015	Journal of Applied Psychology	80
27	Emotions as Constraining and Facilitating Factors for Creativity: Companionate Love and Anger.	YANG; HUNG	2015	Creativity and Innovation Management	43
28	The effects of emotional labor on frontline employee creativity.	GENG; LIU; LIU; FENG	2014	International Journal of Contemporary Hospitality Management	49
29	Emotional Intelligence and Creativity: The Mediating Role of Generosity and Vigor.	CARMEI; MCKAY; KAUFMAN	2014	Journal of Creative Behavior	31
30	Emotional intelligence and employee creativity in travel agencies.	TSAI; LEE	2014	Current Issues in Tourism	21
31	Emotional labor strategies and service performance: The mediating role of employee creativity.	LIU; LIU; GENG	2013	Journal of Applied Business Research	19
32	Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity.	LASSK; SHEPHERD	2013	Journal of Personal Selling and Sales Management	48
33	Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity.	CASTRO; GOMES; DE SOUSA	2012	Creativity and Innovation Management	40
34	Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity.	SULEIMAN AWWAD; KADA ALI	2012	Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship	16
35	Going Beyond the Multicultural Experience Creativity Link: The Mediating Role of Emotions.	CHENG; LEUNG; WU	2011	Journal of Social Issues	35
36	Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study.	REGO; SOUSA; PINA E CUNHA; CORREIA; SAUR- AMARAL	2007	Creativity and Innovation Management	93

37	The effects of emotional ambivalence on creativity.	FONG	2006	Academy of Management Journal	282
38	Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence.	ZHOU; GEORGE	2003	Leadership Quarterly	331
39	The Role of Emotions in the Employee Creativity.	HIGGINS; QUALLS; COUGER	1992	Journal of Creative Behavior	19

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Os documentos mais citados são Zhou e George (2003) – 331; Fong (2006) – 282; Rego, Sousa, Pina, Correia e Saur (2007) – 93; e Parke, Seo e Sherf (2015) – 80 citações. Apenas três revistas possuem mais de uma publicação, a *Creativity and Innovation Management*, a *Frontiers in Psychology* e a *Journal of Creative Behavior*, com 3 publicações cada. Os estudos foram realizados em sua maioria na China (inclui povos da China como Taiwan, Hong Kong e Singapura), Estados Unidos e Coreia do Sul, com 12, 7 e 6 publicações, respectivamente. A maioria dos estudos (36 documentos) envolve pesquisas de natureza quantitativa, com corte transversal e predomínio de técnicas multivariadas de análise de dados, com destaque para Modelagem de Equações Estruturais, Regressão e Análise Fatorial. Três artigos foram caracterizados como Revisão da literatura.

Os resultados foram categorizados em três temas: 1) as emoções facilitam/dificultam a criatividade no trabalho; 2) variáveis que influenciam a relação entre as emoções e a criatividade no trabalho; e 3) as competências socioemocionais que promovem a criatividade no trabalho. Os próximos tópicos apresentam uma análise qualitativa dos principais achados.

### 2.3.1 As emoções facilitam/dificultam a criatividade

A abordagem da Valência Emocional considera que nossas experiências emocionais podem ser percebidas como positivas (alegria, amor, contentamento) ou negativas (raiva, tristeza, medo), com base nas suas consequências para o comportamento, saúde e atitude dos indivíduos. A Ambivalência Emocional (AE) é a experiência simultânea de emoções positivas e negativas, um estado emocional pouco explorado nas organizações. Por fim, as emoções podem ser classificadas quanto à intensidade, a depender dos estímulos/respostas leves ou intensas que provocam nos indivíduos (FONG, 2006; KUNG; CHAO, 2019).

A Ambivalência Emocional potencializa a sensibilidade a associações não usuais. Isso ocorre porque a AE em si é uma experiência não usual (FONG, 2006). Em contextos de negociação, a AE performa melhor que emoções semelhantes entre as partes; além disso,

produz soluções mais criativas (KUNG; CHAO, 2019). Os resultados evidenciam que a AE promove a criatividade dos empregados, mas não existe consenso quanto a se as emoções positivas/negativas influenciam a criatividade.

Alguns estudos apontam que o afeto positivo está associado à criatividade (GUPTA; BAJAJ, 2017; YANG; HUNG, 2015). Outros destacam que afetos positivos têm sido associados a maior criatividade e que os afetos negativos a menor criatividade (HIGGINS; QUALLS; COUGER, 1992). Ainda outros concluem que emoções negativas aumentam a performance criativa (DA COSTA; ZHOU; FERREIRA, 2020; LEE; NEMBHARD; CLEARY, 2020; YANG; HUNG, 2015; ZHOU; GEORGE, 2001). Portanto, apenas a valência emocional não determina se uma emoção promove ou dificulta a criatividade, fatores como flexibilidade cognitiva e persistência do indivíduo precisam ser considerados (HIGGINS; QUALLS; COUGER, 1992; YANG; HUNG, 2015).

O humor também foi relacionado à criatividade de empregados. Quando positivo, o humor age como ativador, mas quando o ambiente de trabalho ativa o humor negativo, a motivação intervém para manter o desempenho criativo (HOFREITER et al., 2021). O papel do ambiente, do contexto e da cultura na relação entre emoções e criatividade tem sido verificado em estudos transculturais, sugerindo que os ocidentais parecem ser mais sensíveis a diminuir seu desempenho criativo em virtude das emoções negativas no trabalho (GIP et al., 2022; HOFREITER et al., 2021).

As pesquisas apontam que emoções negativas podem ser estrategicamente utilizadas de modo saudável para potencializar o desempenho criativo dos empregados (GIP et al., 2022). Um exemplo notável dessa relação é o efeito do ambiente competitivo saudável sobre a criatividade de vendedores (KALRA; DUGAN; AGINIHOTRI, 2022). No entanto, cabe destacar o cuidado com essa estratégia, pois um erro na intensidade e frequência das experiências emocionais negativas pode significar uma tragédia para a saúde, bem-estar e desempenho dos funcionários e da organização. As emoções negativas podem ser utilizadas como reforçadores de comportamentos saudáveis, não como estressores adoecedores. Isso porque, quando as pessoas estão expostas a experiências emocionais negativas adoecedoras, podem perder sua capacidade de aprender a se relacionar com outros no trabalho. Por outro lado, emoções positivas estão relacionadas a maior potencial de aprender a se relacionar com outros no trabalho e a maior criatividade (LIU; LI; ZHOU, 2021).

O líder precisa estar preparado para enfrentar demandas intensificadas, contraditórias e aparentemente paradoxais, pois as crises e as mudanças disruptivas marcam o ambiente

organizacional contemporâneo complexo e dinâmico. O papel do líder é utilizar os afetos positivos e negativos de modo a potencializar a criatividade das equipes de trabalho e atender as demandas de seus funcionários (PARK et al., 2022).

As emoções intensas podem dificultar a criatividade, enquanto as emoções mais leves promovem o comportamento criativo (HIGGINS; QUALLS; COUGER, 1992). Um exemplo é o caso da raiva. Essa é uma emoção negativa que, quando leve, facilita a performance criativa, pois promove a crítica, a correção do erro e o estímulo de ideias espontaneamente. Quando intensa, pode causar distrações, ruptura nos relacionamentos e dificuldade de concentração, consequentemente dificultando a criatividade. No entanto, o amor compassivo é uma emoção positiva que inibe a crítica ao próximo, promove a tolerância ao erro e a aversão ao risco, o que dificultaria a criatividade tanto quanto mais intenso. Em contrapartida, o amor compassivo promove a solidariedade e a cooperação, características de equipes criativas (YANG; HUNG, 2015).

Processos criativos em grupo também são influenciados por emoções. Por exemplo, sessões de *brainstorming* em grupo exigem certos níveis de conforto (confiança) entre os membros que seriam caracterizados por um mínimo de ansiedade, raiva ou frustração. Emoção intensa pode facilmente atrapalhar o trabalhador em sua capacidade de participar de forma produtiva nos processos criativos do grupo, impedindo a confiança, distraindo a concentração ou gerando conflitos interpessoais. Vale a pena notar que grupos que trabalham em estreita colaboração podem passar por estágios de formação de equipe que normalmente geram sentimentos negativos (por exemplo, raiva e frustração). Embora seja improvável que o grupo produza soluções criativas durante esse estágio, as emoções negativas podem ser necessárias para quebrar as expectativas antigas e os paradigmas, abrindo o grupo a novas possibilidades (YANG; HUNG, 2015). O efeito negativo de uma emoção pode ser produtivo por tempo limitado, com o objetivo específico de levar o grupo a uma nova estrutura, mas é improvável que seja útil na hora de gerar novas ideias (HIGGINS; QUALLS; COUGER, 1992).

Outro fator que explica a relação entre as emoções e a criatividade é a experiência multicultural. Em ambientes multiculturais, os empregados são mais criativos. Possivelmente, a exposição a mais de uma cultura pode gerar menos estados emocionais positivos, talvez pelo medo de se comportar inapropriadamente frente à cultura do outro ou à raiva de quem não respeita sua cultura, emoções comuns em ambientes marcados por conflitos interculturais. As emoções negativas medeiam a relação entre a exposição a ambientes multiculturais e a criatividade. A criatividade é maior quando o empregado é exposto a duas culturas em que uma

é local e a outra é estrangeira do que quando ele está exposto a duas culturas estrangeiras. Possivelmente, isto pode ser explicado pelo estado de AE que o primeiro tipo de exposição proporciona (CHENG; LEUNG; WU, 2011).

Portanto, estados afetivos positivos leves conduzem os indivíduos a gerar soluções mais inovadoras, a tomar decisões melhores em processos interpessoais e a desenvolver estruturas mais complexas para a compreensão de problemas (CHENG; LEUNG; WU, 2011), o que não pode ser comprovado no caso das emoções positivas intensas (HIGGINS; QUALLS; COUGER, 1992). Por outro lado, emoções negativas leves influenciam os indivíduos a aceitar maneiras mais simples de entender o comportamento humano e usar menos informações do ambiente de forma rotineira (CHENG; LEUNG; WU, 2011).

Em suma, ao longo de cada etapa do processo criativo, a cognição interage com as emoções, servindo como um catalisador positivo ou uma barreira ao processo. Essa interação pode ser compreendida como inteligência emocional (IE) – a habilidade de perceber, entender, usar e gerir emoções (IVCEVIC et al., 2020). Quando tais habilidades entram em ação no trabalho, elas são denominadas competências socioemocionais – CSE: a inteligência emocional em ação em um contexto específico, resultando em desempenho ou bem-estar superior (BOYATZIS, 2018); neste caso, em criatividade. Portanto, apenas emoções não promovem criatividade, as CSE e outras variáveis apresentadas no próximo tópico são determinantes no comportamento criativo do indivíduo, grupo e/ou organização.

### **2.3.2 Variáveis que influenciam a relação entre as emoções e a criatividade no trabalho**

Esta revisão identificou as seguintes variáveis que influenciam a relação entre criatividade e emoções no trabalho em três níveis:

a) Individual – generosidade e vigor (CARMELI; MCKAY; KAUFMAN, 2014), engajamento (CARMELI; MCKAY; KAUFMAN, 2014; TOYAMA; MAUNO, 2017; YOO; JEONG, 2017), comprometimento (YUNINGSIH, 2020), autonomia (JAFRI, 2018), sucesso individual (SILVA; COELHO), foco regulatório (GENG et al., 2018) e motivação intrínseca (HUR; MOON; JUN, 2016);

b) Gerencial – o suporte do supervisor (JAFRI, 2018; SUNG et al., 2020) e a influência do líder (GUPTA; BAJAJ, 2017; CASTRO; GOMES; DE SOUSA, 2012; REGO et al., 2007; ZHOU; GEORGE, 2003) e

c) Organizacional – clima organizacional propício a criatividade (JAFRI; DEM; CHODEN, 2016; SULEIMAN-AWWAD; KADA ALI, 2012), oportunidades de crescimento (GENG et al., 2014), compromisso afetivo dos trabalhadores com a organização (SHIN; HUR; OH, 2015), cinismo organizacional – falta de confiança do trabalhador na organização (PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI, 2020) e suporte familiar por parte de supervisores nas organizações (ZHOU et al., 2022).

Todas as variáveis acima exercem uma mediação positiva entre as emoções e a criatividade, com três exceções: as emoções positivas promovem o sucesso individual, mas esse dificulta a criatividade; o clima organizacional pode atuar como mediador (JAFRI; DEM; CHODEN, 2016) ou moderador dessa relação (SULEIMAN-AWWAD; KADA ALI, 2012); a depender do tipo de foco regulatório predominante no indivíduo (conceito apresentado no tópico seguinte), essa variável pode promover/dificultar a criatividade (GENG et al., 2018).

Identificou-se ainda que as emoções são mediadoras da relação entre o ambiente multicultural e a criatividade (CHENG; LEUNG; WU, 2011), e que essa última pode ser mediadora entre as emoções e o desempenho no trabalho (LIU; LIU; GENG).

Outras variáveis foram identificadas na relação entre a Exaustão Emocional – EE e a criatividade. A EE abrange um sentimento de impotência emocional e esgotamento de recursos emocionais individuais, predizendo a depressão e o *burnout*. A EE pode ser o sentimento de estar drenado ou cansado emocionalmente. Antecedentes da EE podem estar relacionados a conflitos no ambiente de trabalho e ao clima organizacional. Esses sentimentos podem minar a criatividade, o bem-estar, a saúde e a performance no trabalho (GONG et al., 2021; PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI, 2020; SCHAUFELI; MASLACH; MAREK, 2017).

A EE dificulta a criatividade (PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI, 2020; SHIN; HUR; OH, 2015). Essa relação é mediada pela motivação intrínseca (HUR; MOON; JUN, 2016). O empregado motivado se esforça com alto nível de interesse, curiosidade e desejo de aprender (AUGER; WOODMAN, 2016). No entanto, a EE enfraquece a motivação intrínseca e, por consequência, dificulta o comportamento criativo do empregado (HUR; MOON; JUN, 2016), não apenas por causa do esgotamento emocional, mas pelo consequente esgotamento de outros recursos necessários para o comportamento criativo, como sono, alimentação saudável e prática de exercícios físicos. A relação negativa entre a EE e a criatividade é ainda mais forte entre gestores, muito provavelmente devido a altas demandas de trabalho característica dos papéis gerenciais (OPOKU; KANG; KIM, 2022).

Por fim, a falta de confiança na organização ou cinismo organizacional promove a criatividade, mas também pode promover a EE (PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI, 2020). O cinismo organizacional pode se manifestar por meio de críticas a organização, por acreditar que a organização não funciona como deveria ou por meio do sentimento adverso a ela. Essa falta de confiança pode gerar pensamento divergente resultando em novas ideias para a organização, o que pode ser interessante em processos de mudança. No entanto, é possível também gerar conflitos, apatia, resignação, absenteísmo, baixa performance e compromisso organizacional, o que está relacionado com a EE.

### **2.3.3 Competências socioemocionais promovem a criatividade no trabalho**

A consciência emocional envolve perceber e compreender as próprias emoções, mas também os seus antecedentes, significados e consequências. Compreender esse sequenciamento emocional (antecedentes – emoção – consequências) permite que o indivíduo avalie situações que podem suscitar emoções, diferenciar humor de emoções, compreender emoções complexas e confusas, reconhecer transições de emoções (quando a raiva precede a alegria), compreender como uma pessoa pode se sentir no futuro ou sob certas condições e reconhecer diferenças culturais na avaliação das emoções (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016). Empregados com maiores níveis de habilidades de inteligência emocional demonstram maior desempenho criativo, especialmente em contextos de níveis mais altos de afeto negativo no trabalho e/ou de sobrecarga de papéis (STAWICKI; KRISHNAKUMAR; ROBINSON, 2022). Essas habilidades e capacidades de inteligência emocional também são fundamentais para que os líderes promovam a criatividade de seus funcionários, o que exige reflexão sobre as emoções no trabalho (TSAI; LEE, 2014).

Figura 2.2 – Processo de percepção emocional – reflexão – ação gerencial



Fonte: Elaborado com base em Zhou e George (2003).

A reflexão sobre as emoções se constitui como a base para a mobilização das CSE que resulta em criatividade no trabalho, o que foi evidenciado no trabalho de Zhou e George (2003). Os autores destacam o papel da IE do líder na criatividade dos empregados. Suas proposições permitem compreender como ocorre o processo de sequenciamento emocional no trabalho e reforçam o papel do suporte do supervisor (JAFRI, 2018; SUNG et al., 2020) e da influência do líder como variáveis mediadoras da relação entre as CSE dos líderes e criatividade dos empregados (GUPTA; BAJAJ, 2017; CASTRO; GOMES; DE SOUSA, 2012; REGO et al., 2007). A Figura 2.2 ilustra esse processo de percepção emocional – reflexão – ação gerencial efetiva sobre a criatividade dos empregados.

Ivcevic et al. (2020) ainda apontam que oportunidades de crescimento atuam como uma variável mediadora na relação positiva entre as competências socioemocionais de supervisores (inteligência emocional mensurada como comportamento bem-sucedido no trabalho) e a criatividade dos empregados. Os autores destacam que, quando os supervisores percebem emoções negativas nos empregados, eles adotam a estratégia de oferecer oportunidades de

crescimento na empresa. Mesmo sacrificando seu bem-estar, os empregados se apegam aos seus objetivos pessoais e mantêm/potencializam sua criatividade no trabalho, o que pode despertar emoções positivas ao mesmo tempo em que o indivíduo vivencia emoções negativas, estado denominado de ambivalência emocional (FONG, 2006). A consciência emocional do supervisor o possibilita a identificar uma estratégia de modificação/manutenção do comportamento do empregado.

Do contrário, o empregado se sente impedido de crescer na organização e pode desenvolver estratégias de regulação emocional de ação superficial, uma estratégia de trabalho emocional – TE relacionada negativamente com a criatividade (GENG et al., 2014).

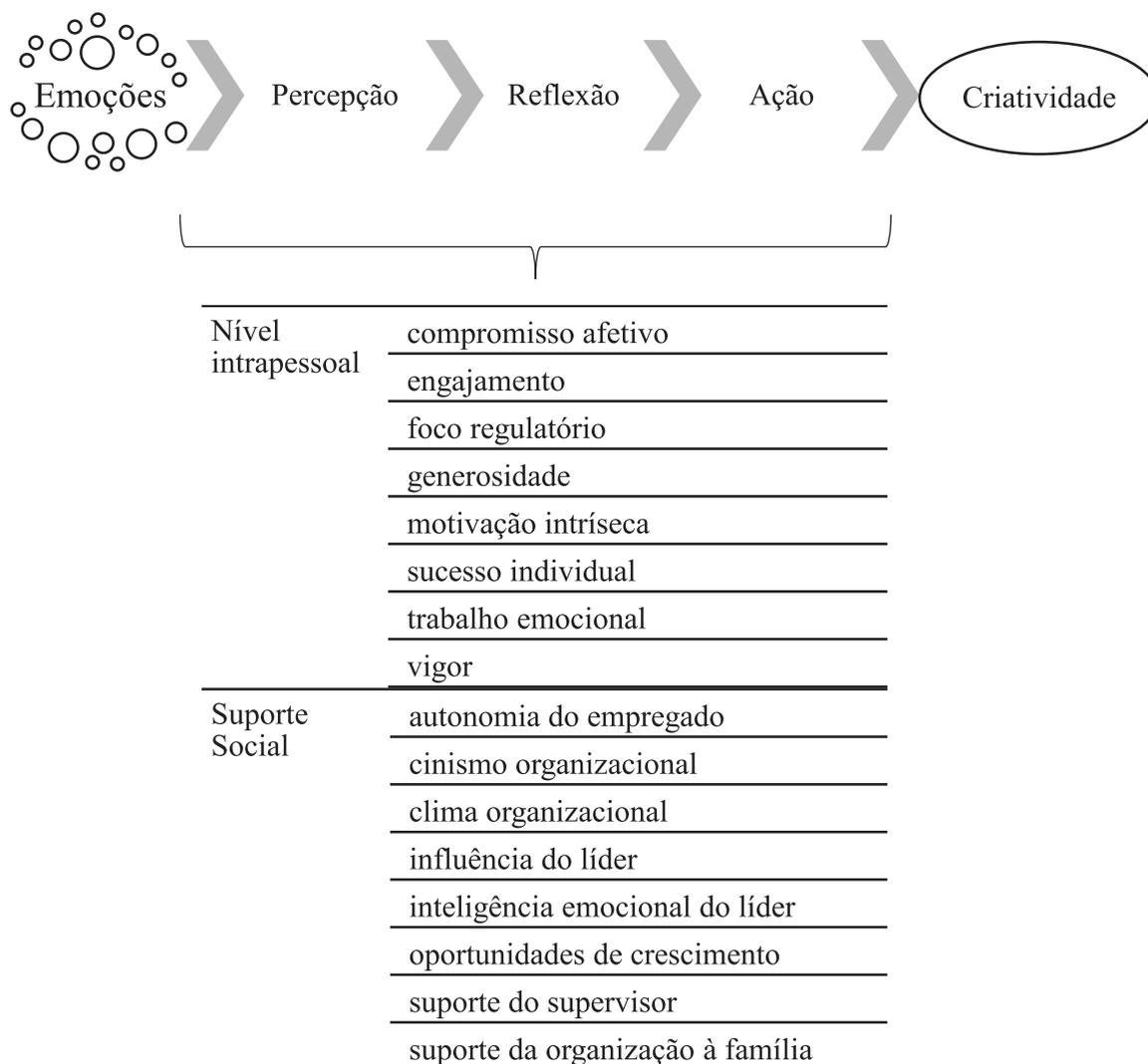
O TE compreende o esforço empreendido na regulação emocional decorrente da interação direta com outras pessoas no trabalho, de acordo com as regras de uma organização (GENG et al., 2014; LIU; LIU; GENG, 2013; YOO; JEONG, 2017). O TE ocorre por meio de duas estratégias de regulação emocional: ação superficial e ação profunda. Na ação superficial, os indivíduos falseiam suas emoções internas para alcançar os objetivos organizacionais. Na ação profunda, os indivíduos modificam suas emoções internas, alinhando suas expressões à estratégia organizacional. A ação superficial dificulta a criatividade do empregado, enquanto a ação profunda a promove (GENG et al., 2014, 2018; LIU; LIU; GENG, 2013; SHIN; HUR; OH, 2015). É inegável a necessidade de se adotar estratégias de regulação emocional criativas para exercer uma liderança criativa nesses contextos (SHAO; LIN; DUAN, 2022).

Além do tipo de regulação emocional adotada, o foco regulatório do indivíduo pode promover/dificultar a sua criatividade. O foco regulatório envolve a orientação que os indivíduos adotam no processo de autorregulação emocional para lidar com as demandas do trabalho. Ele pode ser classificado em foco regulatório de promoção e foco regulatório de prevenção. No primeiro, o foco é promover experiências emocionais positivas, enquanto no segundo se previnem experiências emocionais negativas. O foco regulatório age como mediador da relação entre a regulação emocional e a criatividade. Quando o foco dominante é de promoção, o indivíduo tende a ser mais criativo e a adotar estratégias de regulação emocional de ação profunda. Por outro lado, quando o foco dominante é o de prevenção, ele tende a ser menos criativo e a adotar estratégias de regulação emocional de ação superficial (GENG et al., 2018), o que pode provocar a EE.

A regulação das emoções de outros também pode promover a criatividade. Quando os líderes são receptivos a ideias diferentes de seu *status quo*, eles promovem um clima organizacional (JAFRI; DEM; CHODEN, 2016; SULEIMAN-AWWAD; KADA ALI, 2012) em que os empregados se sentem motivados a agir criativamente (HUR; MOON; JUN, 2016),

sentem-se estimulados a superar obstáculos e a aprender com as suas dificuldades, estabelecem laços de compromisso afetivo (SHIN; HUR; OH, 2015) e comprometimento com a organização (YUNINGSIH, 2020). Para tanto, os líderes precisam controlar suas emoções para não discordar de uma ideia sem uma avaliação prévia, o que consiste em regulação emocional de ação superficial (GENG et al., 2014, 2018). Isso evita que os funcionários deixem de propor ideias numa atitude defensiva (REGO et al, 2007) e potencializa a generosidade e o engajamento dos empregados no trabalho (CARMELI; MCKAY; KAUFMAN, 2014; TOYAMA; MAUNO, 2017; YOO; JEONG, 2017). Esses achados apontam que a autorregulação emocional de ação superficial pode contribuir para a criatividade de outros no trabalho.

Figura 2.3 – Relação entre emoções e criatividade.



Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Figura 2.3 ilustra a relação complexa e dinâmica entre as emoções e a criatividade. Essa relação não é direta, nem simples. Relações complexas são estabelecidas a nível cognitivo, social e emocional e expressas por meio das competências socioemocionais, as quais, em interação com variáveis relacionadas ao contexto do trabalho, nos níveis intrapessoal e interpessoal, promovem/dificultam a criatividade.

## 2.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os estudos incluídos nesta pesquisa convergem na afirmação de que as IE de líderes promovem a criatividade de seus liderados, com exceção do estudo na Jordânia, que não

identificou efeito nesta relação (SULEIMAN AWWAD; KADA ALI, 2012). Apesar das limitações do estudo citado justificarem esse resultado, podemos inferir que a criatividade dos empregados não é resultado apenas da IE dos líderes. Essa RSL revela que outras variáveis pessoais e organizacionais podem ter um efeito indireto nessa relação. O clima organizacional foi a única variável mediadora identificada na relação entre criatividade e a IE, tanto em líderes como em empregados. Esse resultado reforça o argumento de que um clima organizacional pode promover ou matar a criatividade dos empregados, e que o gerente possui um papel determinante em prover condições de trabalho que encorajam ou facilitam a criatividade (AMABILE, PRATT, 2016).

Uma meta-análise sobre a relação entre IE e criatividade (XU; LIU; PANG, 2019) concluiu que, quando a IE é medida como traço e modelos mistos, a associação entre as variáveis é mais forte do que quando a IE é medida como habilidades ou aptidões. Por sua vez, essa relação é mais forte: (1) em homens do que em mulheres, (2) em empregados do que em estudantes, (3) em culturas orientais do que em ocidentais e (4) quando a criatividade é medida como um comportamento criativo em vez de medida como personalidade, produto ou pensamento divergente (ZHOU; GEORGE, 2003). Por fim, conclui-se que a IE e a criatividade possuem uma correlação moderada, positiva e influenciada por fatores culturais e contextuais.

Outra pesquisa sugere que nem todas as dimensões de IE dos líderes influenciam a criatividade dos empregados (CASTRO; GOMES; DE SOUSA, 2012). O estudo possui uma amostra de 66 díades de líderes e empregados na Península Ibérica; ele concluiu que apenas o auto encorajamento e o entendimento das próprias emoções de líderes teve um efeito direto sobre a criatividade dos empregados. Esse estudo utiliza a escala de IE proposta por Rego e seus funcionários (2007), baseada em modelos de aptidão, no qual não foi encontrado efeito nas seguintes dimensões de IE: empatia, entendimento das emoções de outros, autocontrole contra o hábito de criticar a organização e o autocontrole emocional.

Entretanto, em outro estudo realizado por Rego e seus funcionários (2007), apenas a dimensão autocontrole emocional não teve efeito sobre a criatividade dos empregados. Uma das explicações para essa divergência entre os resultados é o tamanho e composição da amostra utilizada no estudo de Castro et al (2012), que envolveu 66 empregados e 7 líderes, dos quais 90% são mulheres. Mesmo assim, esses achados evidenciam que mais pesquisas sobre os efeitos das dimensões da IE dos líderes sobre a criatividade dos seus empregados precisam ser empreendidas para que essa relação seja melhor compreendida.

Essa revisão foi empreendida com o objetivo de compreender as relações entre as emoções e a criatividade. Uma de suas limitações é o fato de não se ocupar em investigar a

relação entre a criatividade e outros conceitos relacionados à emoção, tais como o humor, o afeto e os sentimentos. Sugerem-se, portanto, que outras pesquisas sejam empreendidas com o objetivo de compreender a relação entre tais conceitos e a criatividade. Quanto ao risco de viés nos resultados, os pesquisadores tentaram ser imparciais e avaliar criticamente as evidências obtidas, o que foi realizado nesta seção.

Como lacunas de pesquisa, identifica-se a necessidade de investigar outras variáveis mediadoras ou moderadoras da relação entre a IE de líderes e a criatividade dos empregados. Também não foram identificados relatos sobre a IE e a Criatividade de líderes. Outro campo que precisa ser melhor investigado é se todas as dimensões de IE, de líderes ou de empregados influenciam a criatividade dos indivíduos no trabalho e como cada uma dessas dimensões exerce sua influência sobre a criatividade.

Quanto à relação entre o TE e a criatividade, percebe-se um amplo campo de oportunidades para pesquisas futuras, pois poucas variáveis foram identificadas como mediadoras dessa relação. Além disso, outros contextos podem ser investigados, como o trabalho ambulante nas grandes cidades – um contexto organizacional marcado pela informalidade, interação social e criatividade –, a área da saúde, da educação e o contexto de liderança nas organizações.

Por fim, a maior parte das pesquisas incluídas nesta revisão é de natureza quantitativa, de corte transversal ou revisões/ensaios teóricos, o que sugere a necessidade de pesquisas de corte longitudinal e qualitativas com o objetivo de compreender em profundidade a relação entre criatividade e emoções no trabalho.

## **2.5 CONCLUSÕES**

Esta pesquisa possui importantes implicações teóricas e práticas. Como contribuição teórica, identificou-se que modelos mistos de inteligência emocional (o que inclui as CSE) estão mais fortemente associados à criatividade no trabalho do que os modelos de aptidão.

Conclui-se que as organizações precisam promover um clima organizacional propício à criatividade e ao compromisso afetivo entre os funcionários. Quando isso não ocorre, as organizações podem perder inúmeras oportunidades de inovação que poderiam lhes garantir sucesso e vantagem competitiva. Para tanto, é preciso desenvolver uma política estratégica de gestão de pessoas baseada em CSE com reflexos no recrutamento, seleção e desenvolvimento pessoal, inclusive de líderes.

Os resultados desta pesquisa também evidenciam as consequências da regulação emocional de ação superficial na saúde dos empregados. Em vez de promover treinamento de como falsear as emoções na interação com os consumidores, as empresas deveriam conscientizar os seus funcionários quanto à EE e seus efeitos prejudiciais à saúde, tais como o *burnout* e a depressão.

A EE também pode ocorrer devido a uma resposta desadaptativa a abusos no ambiente de trabalho, o que desperta a necessidade de reflexão e conscientização social sobre o tema. Apenas treinamentos não solucionam o problema do abuso nas organizações, o que demanda dos líderes evitar a supervisão abusiva e a incivilidade no ambiente de trabalho.

Por fim, os estudos sobre AE destacam que a exposição a ambientes não usuais promove a criatividade. Isso sugere a promoção da criatividade por meio da exposição de empregados a ambientes físicos, psicológicos e culturais não usuais, tais como disponibilizar salas de jogos e de descanso no trabalho, alocar pessoas de culturas diferentes para trabalharem em equipe e ainda promover, com responsabilidade, ambientes psicológicos que promovam a AE.

Este estudo também revelou como as emoções influenciam a criatividade no trabalho. Mas como a criatividade influencia as emoções? Os estudos incluídos nesta RSL não responderam a essa questão. No entanto, sugerem-se novos estudos que investiguem influência da criatividade sobre as emoções no trabalho.

### 3 CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO – UMA COMPETÊNCIA SOCIOEMOCIONAL

**Resumo:** Este ensaio discute as possibilidades de um conceito de Criatividade Emocional como uma competência socioemocional. Ele foi construído com base em duas pesquisas na *Web of Science, Science Direct e Scopus*: a primeira com a *string emotion + creativity* e a segunda com a *string emotional creativity* para títulos e tópicos. Os artigos resultantes da primeira busca revelaram linhas de pesquisa sobre as relações entre criatividade e emoções no trabalho. A segunda busca revelou o estado da arte da pesquisa sobre a Criatividade Emocional. Propõe-se o conceito de Criatividade Emocional como uma competência socioemocional em cinco passos: aproximação teórica entre o estado da arte sobre a Criatividade Emocional e a noção de competência; síntese de convergência teórica entre a visão socioconstrutivista, visão cognitiva e visão sociológica crítica das emoções; análise das competências compartilhadas entre a Inteligência Emocional e a Criatividade Emocional; reflexão sobre as competências sociais que integram a Criatividade Emocional; e, por fim, uma discussão sobre como a Criatividade Emocional potencializa o Trabalho Emocional de ação profunda e a prevenção da Exaustão Emocional no trabalho. São realizadas proposições ao longo do ensaio que contribuem para a construção de um conceito de Criatividade Emocional como uma competência, discutindo as lacunas teóricas e empíricas identificadas no estado da arte da pesquisa sobre Criatividade Emocional e propondo um conceito baseado na noção de competência baseada na ação, na entrega e na realização no contexto do trabalho.

**Palavras-chave:** emoções, trabalho, competências, criatividade emocional.

#### 3.1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho tem sido cada vez mais marcado por pressões competitivas, mudanças e redução de custos. É nesse ambiente que as pessoas passam a maior parte de seu tempo. No entanto, muitos jovens ingressam no mercado de trabalho sem desenvolver as competências necessárias. Aqueles que estão no mercado de trabalho há alguns anos muitas vezes não conseguem a motivação necessária para continuar desenvolvendo as competências exigidas nesse cenário. Por outro lado, as empresas vêm gastando bilhões de dólares por ano com programas de desenvolvimento de competências que auxiliem seus funcionários a

influenciar pessoas no ambiente de trabalho, o que demanda criatividade na forma como lidamos com nossas emoções e com as emoções de outros (CHERNISS, 2010).

De acordo com Elias et al. (1997), as pessoas desenvolvem competências socioemocionais para tomar decisões responsáveis, desenvolver bons relacionamentos com outros e lidar com desafios de forma adaptativa. Essa possibilidade é relevante para o mundo do trabalho, pois, quando as competências socioemocionais não são bem desenvolvidas, adultos costumam ter problemas e se tornam profissionais com baixo comprometimento, produtividade e satisfação e altos níveis de estresse (BAR-ON, 2016; BOYATZIS, 2019; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016). Do contrário, quando as pessoas possuem competências socioemocionais bem desenvolvidas, assumem mais riscos, são mais proativas e empreendedoras, além de mais felizes, saudáveis e bem-sucedidas nos relacionamentos (BAR-ON, 2016; BOYATZIS, 2019; ELIAS et al., 1997; WEISSBERG et al., 2015).

O ambiente de trabalho atual exige que as pessoas desenvolvam competências socioemocionais para lidar com crises e mudanças disruptivas. Do contrário, as pessoas adoecem e performam pior. O ambiente de trabalho competitivo em que o trabalhador se sente pressionado não se mostra sustentável em longo prazo. Cada vez mais jovens relatam *burnout* devido ao ritmo frenético de trabalho exigido pelas organizações. O movimento de privilegiar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores tem sido uma alternativa sustentável para se obter desempenho organizacional em longo prazo (BOYATZIS, 2019; ELIAS et al., 1997; WEISSBERG et al., 2015).

No entanto, as competências socioemocionais fundamentadas na Inteligência Social e Emocional nem sempre conseguem prever o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. Isso acontece porque essas competências exigem comportamentos convergentes com o esperado pela organização. O trabalhador deve perceber, expressar, regular e gerir suas emoções de acordo com as normas organizacionais e sociais. Acontece que as organizações estão inseridas em um mundo complexo e dinâmico que a flexibilidade, resiliência e agilidade na solução de problemas se torna indispensável.

Nesse contexto, comportamentos convergentes nem sempre dão resultados. O pensar e agir “fora da caixa” é pensado estrategicamente nas organizações. A criatividade emocional como uma competência socioemocional exige que os trabalhadores assumam comportamentos divergentes, não usuais, não esperados. Durante a pandemia da Covid -19, por exemplo, a forma de resolver problemas precisou ser adaptada. Foi preciso lidar com emoções novas, mistas e inesperadas. Como a Criatividade Emocional se insere nessa situação desafiadora?

Um estudo demonstrou que pessoas que se comprometem com atividades de lazer estão mais preparadas e demonstram maior capacidade de desenvolver expressões emocionais únicas, amplas, diversas, complexas, mistas e não usuais. Essas pessoas também demonstram maior desempenho criativo em atividades rotineiras (ELISONDO; SOROA; FLORES, 2022). Portanto, compreende-se que a criatividade emocional está relacionada ao bem-estar subjetivo, que, por sua vez, está relacionado ao desempenho criativo em atividades rotineiras (ALZOUBI et al., 2022; ELISONDO; SOROA; FLORES, 2022).

A criatividade emocional tem sido relacionada à arte, inclusive à arte-educação. Quando as pessoas consomem arte que estimula emoções não usuais e improváveis, elas desenvolvem maiores níveis de criatividade emocional. O ensino da arte se beneficia do desenvolvimento da criatividade emocional, pois as pessoas emocionalmente criativas também tendem a se expressar artisticamente de forma original e única. A pesquisa sobre a relação entre a criatividade emocional e a arte caminha para o desenvolvimento de técnicas de arte terapia baseada na terapia cognitiva social com objetivo de desenvolver empatia por meio de processos cognitivos e emocionais. Essas técnicas podem envolver a expressão das emoções do outro para compreender como esse se sente e assistir a experiência emocional do outro para se conectar com ele (GONZÁLEZ-ZAMAR; ABAD-SEGURA, 2022).

As organizações devem utilizar essas informações para potencializar o desempenho das pessoas no trabalho, ou seja, para que as pessoas desempenhem bem, elas necessitam de bem-estar. O bem-estar pode estar relacionado a atividades de lazer frequentes e ao consumo de cultura e da arte. Portanto, a criatividade emocional é uma competência estratégica para as organizações, pois a ela atua como preditora do bem-estar e, conseqüentemente, do desempenho criativo. O desempenho criativo se torna ainda mais relevante no contexto marcado por crises e mudanças disruptivas, no qual flexibilidade, resiliência e agilidade na solução de problemas são indispensáveis.

A pesquisa organizacional aponta a criatividade como determinante na performance individual e organizacional. O interesse em estudar a criatividade como a produção de ideias novas e úteis no ambiente de trabalho (AMABILE, 1988; SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004) se justifica pelo potencial de explicação dos fenômenos da mudança, efetividade, vantagem competitiva, performance, sucesso e sobrevivência organizacional (ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014; OLDHAM; CUMMINGS, 1996).

A pesquisa sobre a criatividade no campo organizacional enfatiza a importância da interação social e do ambiente de trabalho propício à inovação. Prevalencem estudos numa perspectiva interacionista que buscam explicar a criatividade por meio de fatores sociais,

cognitivos, motivacionais e de personalidade, numa abordagem integrada (AMABILE, 1988; ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014; LUBART; GETZ, 1997; OLDHAM; CUMMINGS, 1996; WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993).

A criatividade humana pode ser classificada em criatividade verbal e não verbal, criatividade na solução de problemas e criatividade emocional (MA, 2009). Esse ensaio se debruça sobre a Criatividade Emocional. A literatura sobre o tema é de base socioconstrutivista, o que permite uma aproximação entre o conceito e a pesquisa organizacional sobre a criatividade. No entanto, na visão socioconstrutivista, percebe-se muita ênfase nas emoções como construções sociais. Aspectos intrapessoais como cognição, motivação e personalidade são menos discutidos (AVERILL, 1999).

Uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre a Criatividade Emocional revela 35 artigos de natureza empírica. A RSL possibilitou identificar que 29 artigos possuem amostra composta por estudantes, 2 por professores, 1 com mulheres, 1 com jovens e adultos de meia idade, 1 com falantes nativos de inglês e 1 com empregados e supervisores chineses. Outra informação interessante é o tamanho da amostra dos estudos (em ordem crescente,  $n= 30, 34, 39, 40, 46, 48, 70, 80, 80, 99, 107, 107, 162, 179, 180, 183, 200, 200, 240, 251, 300, 322, 324, 375, 400, 428, 489, 594, 650, 664, 674, 800, 834, 1.092, 1.145$ ). As pesquisas foram realizadas no Irã ( $n=7$  estudos), na Rússia ( $n=6$ ), nos Estados Unidos ( $n=5$ ), na China ( $n=4$ ), no Reino Unido ( $n=3$ ), Geórgia, Espanha, Índia ( $n=2$ ), República Tcheca, Chile, Taiwan, Ucrânia e França ( $n=1$ ), sendo que duas pesquisas foram realizadas ao mesmo tempo em dois países (Taiwan e China/ Estados Unidos e China). Os estudos utilizam questionários do tipo *survey* como método de coleta de dados e técnicas multivariadas de análise de dados quantitativos. Portanto, o conceito de Criatividade Emocional tem sido amplamente investigado em contextos interculturais com avanços empíricos significativos (KUSKA et al., 2020), seguindo uma abordagem funcionalista.

A pesquisa sobre a Criatividade Emocional a compreende como um padrão de habilidades cognitivas e traços de personalidade relacionados à originalidade e à adequação da resposta emocional (KUSKA et al., 2020). Esse conceito converge com a compreensão das competências socioemocionais mensurada com base em modelos mistos de Inteligência Emocional, os quais integram habilidades socioemocionais e traços de personalidade (BARON, 2016; BOYATZIS, 2019; GOLEMAN; BOYATZIS, 2008; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016). Por meio dessa aproximação teórica, podemos afirmar que a Criatividade Emocional pode ser compreendida como uma competência e, portanto, pode ser aprendida e desenvolvida.

O objetivo deste ensaio é propor um conceito de Criatividade Emocional como uma competência socioemocional. Esse conceito possui algumas implicações úteis ao mundo do trabalho: incorporamos mais fortemente os processos psicológicos como cognição e comportamento na definição do constructo; estabelecemos que, como competência, a criatividade emocional pode ser aprendida pelo indivíduo e desenvolvida nas organizações; e, por fim, essa variável agrega valores para os indivíduos e para as organizações, valores relacionados ao bem-estar e ao desempenho individual e organizacional.

### 3.2 METODOLOGIA

Este ensaio surgiu a partir de uma pesquisa de artigos na *Web of Science*, *Science Direct* e *Scopus* utilizando a *string emotions + creativity + work or job or employee or leadership or leader or teams or organization* para títulos e tópicos. A pesquisa foi realizada para o desenvolvimento de uma revisão sistemática da literatura (RSL) com o objetivo de analisar a relação entre criatividade e emoções no trabalho. O processo de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão de artigos da RSL exigiu a leitura de 145 documentos na íntegra sobre criatividade e emoções no trabalho. A leitura realizada gerou vários questionamentos e inquietações sobre o conceito de criatividade emocional, o que culminou na identificação da necessidade de se delimitar o conceito de criatividade emocional, considerando o estado da arte da pesquisa sobre o tema.

A delimitação do conceito de criatividade emocional foi realizada por meio de uma pesquisa de artigos na *Web of Science*, *Science Direct* e *Scopus* utilizando a *string emotional creativity* para os títulos dos documentos. Este ensaio busca identificar lacunas de pesquisa, o estado da arte, os principais métodos de pesquisa empregados e propor avanços no conhecimento sistematizado (MOHER et al., 2015). Como estratégia de busca de relatos, foram realizados dois testes para identificar o melhor critério de seleção de documentos para responder à questão de pesquisa, os quais produziram resultados amplos e restritos.

O primeiro teste utiliza a *string “emotional creativity”* nas bases de dados *Web of Science* (WoS), *Scopus* e *Science Direct* (SD). Contudo, nem todos os resultados tratam sobre o constructo da criatividade emocional. O segundo teste buscou restringir a busca por títulos que também contenham a *string “emotional creativity”*. A última busca ocorreu em 31 de outubro de 2022. Uma síntese dos critérios é indicada na Tabela 1 e o formato de busca em cada base de dados é apresentada no Quadro 3.1.

Tabela 3.1 – Testes com *strings* na busca estratégica por relatos.

Teste	String	WoS	Scopus	SD	Total
1	<i>emotional creativity</i>	58	65	9	132
2	<i>emotional creativity</i> (com restrições de títulos que contenham a <i>string emotional creativity</i> )	30	33	4	67

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Quadro 3.1 – Formatos das buscas por base de dados

Base	Formato
WoS	TS=("emotional creativity") AND TI=("emotional creativity")
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("emotional creativity") AND TITLE ("emotional creativity")
SD	Títulos, Resumos e Palavras-chave ("emotional creativity") e Títulos ("emotional creativity")

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A busca estratégica nas bases de dados resultou em 67 documentos. Foram adotados os seguintes critérios de seleção e elegibilidade nesta pesquisa: (1) seleção de documentos do tipo artigos (excluídos 20 documentos), (2) exclusão de documentos repetidos (excluídos 21 documentos) e (3) análise dos títulos e resumos e leitura dos textos (1 exclusão). Em seguida, foram incluídos 25 artigos em inglês publicados entre 1996 e 2022 (ver quadro 3.2). A sua leitura e análise possibilitou identificar o estado da arte da pesquisa sobre a criatividade emocional. Este estudo não é uma Revisão Sistemática da Literatura. Trata-se de um ensaio teórico construído com base em uma busca sistemática da literatura com contribuições de outras leituras, vivências e experiências resultantes da pesquisa e estudo sobre o tema.

Quadro 3.2 – Documentos sobre Criatividade Emocional selecionados para este estudo.

Estudo	Autores	Ano	Nome da Revista	Cit.
Individual differences in emotional creativity as manifested in words and pictures	GUTBEZAHN; AVERILL	1996	Creativity Research Journal	25
Individual differences in emotional creativity: Structure and correlates	AVERILL	1999	Journal of Personality	82
Emotional creativity, alexithymia, and styles of creativit	FUCHS; KUMAR; PORTER	2007	Creativity Research Journal	31
Emotional intelligence and emotional creativity	IVCEVIC; BRACKETT; MAYER	2007	Journal of Personality	96
Creativity, emotional intelligence and emotional creativity in student actors: a pilot study	MUNRO; PRETORIUS; MUNRO	2008	South African Theatre Journal	0
Level of emotional creativity in the classroom	VAN DER MERWE	2010	International Journal of Learning	3

Effect of Chinese Employees' Emotional Creativity on their Innovative Performance	WANG; HUANG; ZHENG	2015	Social Behavior and Personality	14
A Shortened Spanish Version of the Emotional Creativity Inventory (the ECI-S)	SOROA; GOROSTIAGA; ARITZETA; BALLUERKA	2015	Creativity Research Journal	12
Emotional Creativity as Predictor of Intrinsic Motivation and Academic Engagement in University Students: The Mediating Role of Positive Emotions	ORIOLE; AMUTIO; MENDOZA; DA COSTA; MIRANDA	2016	Frontiers in Psychology	47
The effect of tabletop role-playing games on the creative potential and emotional creativity of Taiwanese college students	DYSON; CHANG; CHEN; HSIUNG; TSENG; CHANG	2016	Thinking Skills and Creativity	25
Emotional Creativity and Real-Life Involvement in Different Types of Creative Leisure Activities	TRNKA; ZAHRADNIK; KUSKA	2016	Creativity Research Journal	13
Adaptation and Validation of the Basque Version of the Emotional Creativity Inventory in Higher Education	SOROA; ARITZETA; BALLUERKA; GOROSTIAGA	2016	Spanish Journal of Psychology	1
Parenting Style, Basic Psychological Needs, and Emotional Creativity: A Path Analysis	MOLTAFET; FIROOZABADI; POUR-RAISI	2018	Creativity Research Journal	16
Cognitive Decline Influences Emotional Creativity in the Elderly	TRNKA; CABELKOVA; KUSKA; NIKOLAI	2019	Creativity Research Journal	11
What Does Early and Middle Adulthood Look Like? A Comparison of Structural Models on Mindful Learning, Emotional Creativity, Capacity to Savor, and Flourishing Life	CHEN; HUNG; YU	2019	Journal of Research in Education Sciences	2
Effect of the Training Program to Improve Emotional Creativity among Undergraduate Students	MAHASNEH; GAZO	2019	Psychology in Russia-State of the Art	2
Emotional Creativity: A Meta-analysis and Integrative Review	KUŠKA; TRNKA; MANA; NIKOLAI.	2020	Creativity Research Journal	6
The Emotional Creativity and its Relationships with Implicit Theories and Emotional-Personal Sphere	KORNILOVA; SHESTOVA; PAVLOVA,	2020	Psikhologicheskii Zhurnal	1
Does Playing Video Games Increase Emotional Creativity?	CABELKOVA; STRIELKOWSKI; RYBAKOVA; MOLCHANOVA	2020	International Journal of Environmental Research and Public Health	4
Emotional Creativity Across Adulthood: Age is Negatively Associated with Emotional Creativity	TRNKA; KUSKA; CABELKOVA	2020	Studia Psychologica	2
Emotional Creativity Improves Posttraumatic Growth and Mental Health During the COVID-19 Pandemic	ZHAI; LI; HU; CUI; WEI; ZHOU	2021	Frontiers in Psychology	6

Emotional creativity in art education: An exploratory analysis and research trends	GONZÁLEZ-ZAMAR; ABAD-SEGURA	2021	International Journal of Environmental Research and Public Health	2
The Predictive Ability of Emotional Creativity in Creative Performance Among University Students	ALZOUBI; AL. QUDAH; ALBURSAN; BAKHIET; ALFNAN	2021	SAGE Open	0
Decreased emotional creativity and its relationship with cognitive functions in Parkinson's disease: A preliminary study	NIKOLAI; BALCAR; KUSKA; PLZAKOVA; SLAVICKOVA; TRNKA	2022	Applied Neuropsychology-Adult	0
Leisure activities, creative actions and emotional creativity	ELISONDO; SOROA; FLORES	2022	Thinking Skills and Creativity	1

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A proposição do conceito de Criatividade Emocional como uma competência socioemocional foi realizado em cinco passos: aproximação teórica entre o estado da arte sobre a Criatividade Emocional e a noção de competência; síntese de convergência teórica entre a visão socioconstrutivista, visão cognitiva e visão sociológica crítica das emoções; análise das competências compartilhadas entre a Inteligência Emocional e a Criatividade Emocional; reflexão sobre as competências sociais que integram a Criatividade Emocional; e, por fim, uma discussão sobre como a Criatividade Emocional se relaciona teoricamente com os conceitos críticos sociológicos do Trabalho Emocional e da Exaustão Emocional.

Os artigos selecionados para este estudo foram analisados por meio de uma categorização por temas de relevância teórica que emergiam conforme leituras dos artigos eram realizadas. Foram estabelecidas conexões, divergências e similaridades teóricas entre os dados coletados. Os resultados são apresentados por meio dos sete tópicos seguintes.

### **3.3 A CRIATIVIDADE EMOCIONAL NUMA VISÃO SOCIOCONSTRUTIVISTA DAS EMOÇÕES**

Na visão socioconstrutivista, a Criatividade Emocional envolve duas habilidades: expressar e experienciar emoções ou suas combinações. No entanto, para que a criatividade seja caracterizada, as emoções e suas combinações precisam cumprir critérios de novidade, efetividade e autenticidade. O critério de novidade é satisfeito quando as emoções/combinções são diferentes das experiências anteriores do sujeito ou do comportamento socialmente esperado. O critério de efetividade é alcançado quando há benefício para o sujeito e/ou para os outros. Por fim, o critério de autenticidade ocorre quando não há cópia de comportamento de

outros, mas uma verdadeira expressão do *self* (AVERILL, 1999). Percebe-se que o comportamento emocionalmente criativo corresponde à expressão/experiência emocional socialmente adaptada (AVERILL, 2004).

Em seis estudos empíricos publicados em apenas um artigo, Averill (1999) discute a Criatividade Emocional de forma teórica, propõe uma escala de mensuração denominada *Emotional Creativity Inventory* (ECI) e alcança alguns resultados empíricos importantes: a criatividade emocional (1) é um constructo mensurado por meio de três dimensões: preparação, inovação e efetividade/autenticidade; (2) está relacionada a fatores de personalidade; (3) está relacionada à experiências ao longo da vida, inclusive a experiências negativas como traumas e aborrecimentos e (4) promove a autoconfiança, o autocontrole, o planejamento de solução de problemas e a busca por suporte social.

O ECI é composto por 30 itens distribuídos nas suas três dimensões: preparação emocional (7 itens), novidade (14 itens) e efetividade/autenticidade (9 itens). A preparação envolve raciocinar, entender, refletir, interessar-se e monitorar emoções, sentimentos e experiências emocionais. A novidade envolve a percepção pessoal de que suas experiências emocionais são únicas, amplas, diversas, diferentes, complexas, mistas, não usuais, difíceis de descrever em palavras, inumeráveis e inenarráveis, havendo preferência por arte, literatura, música, dança e cinema que provoquem emoções únicas, improváveis e complexas. Por fim, a autenticidade envolve a habilidade de expressar emoções, responder bem a situações que demandem respostas emocionais novas e não usuais, expressar e experienciar emoções de modo que promova bons relacionamentos, alvos e significado na vida. Já a efetividade envolve ser honesto em suas reações emocionais, mesmo que isso cause problemas; ser autêntico na relação entre emoções, pensamentos e sentimentos; e externalizar emoções de acordo com sentimentos internos (AVERILL, 1999).

De forma empírica, a Criatividade Emocional foi relacionada positivamente à inteligência emocional (IVCEVIC; BRACKETT; MAYER, 2007; MUNRO; PRETORIUS; MUNRO, 2008), à geração de ideias criativas (FUCHS; KUMAR; PORTER, 2007; ZENASNI; LUBART, 2008), à criatividade na solução de problemas e à criatividade verbal (MA, 2009), à motivação de empregados (ORIOLO et al., 2016; WANG; HUANG; ZHENG, 2015), ao engajamento de estudantes (ORIOLO et al., 2016), às atividades de lazer (TRNKA; ZAHRADNIK; KUSKA, 2016), à liderança (SONG, 2016), ao potencial criativo (DYSON et al., 2016; SORDIA; MARTSKVISHVILI; NEUBAUER, 2019), à autoeficácia (KHASTARI; ASGARI, 2019; ORKIBI; RAM-VLASOV, 2019), ao estilo parental do tipo cordial e estruturado (MOLTAFET; FIROOZABADI; POUR-RAISI, 2018), à autoestima, às estratégias

de enfrentamento de estresse (AVERILL, 1999), à regulação emocional e à resiliência (KHASTARI; ASGARI, 2019).

O conceito abordado nessa perspectiva foca na expressão/experiência emocional original e socialmente adequada. Mas Averill (1999) também se propõe a medir a preparação emocional, um elemento muito mais relacionado ao processo criativo em si. Desta forma, o ECI também mensura algumas habilidades de processamento emocional. Por tal razão, compreende-se o constructo como um padrão de habilidades cognitivas (KUSKA, 2020), o que permite uma aproximação teórica ao conceito de competência.

### **3.4 A CRIATIVIDADE EMOCIONAL COMO UMA COMPETÊNCIA**

O termo competência surgiu nos Estados Unidos na área da psicologia (SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020). McClelland (1973) defendia que medir comportamentos (por meio de características e atributos relacionados à efetividade da execução de uma tarefa) é mais efetivo que medir inteligência (por meio de testes de conhecimentos e aptidões) para prever o desempenho superior no trabalho. Todavia, foi Boyatzis (1982) quem estendeu o conceito ao campo da gestão e dos negócios influenciando o campo da prática e da pesquisa organizacional. Para Boyatzis (1982), os atributos de uma competência são inseparáveis do desempenho.

Drejer (2000) contribuiu significativamente para o campo estendendo o modelo de aprendizagem ao desenvolvimento de competências. Birkett (1993), Parry (1996) e Mulder (2011) compreendem competência como um conjunto de atributos individuais relacionados a conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à execução de uma tarefa de acordo com um conjunto de padrões de um contexto específico. A visão desses autores enfatiza os recursos pessoais que, quando mobilizados em um contexto específico, resultam em um desempenho superior na execução de tarefas.

Por outro lado, franceses como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) defendem competência não como um atributo individual, mas como as realizações em um contexto. De certa forma, essa abordagem mais comportamental também é defendida por Boyatzis (2018), o qual propõe que as competências podem ser classificadas em cognitivas, sociais e emocionais. As primeiras estão relacionadas a sistemas de pensamento e reconhecimento de padrões. As competências sociais envolvem consciência social e gestão de relacionamentos, tais como empatia e trabalho em equipe. Por fim, as competências emocionais envolvem as competências de Inteligência Emocional.

Este ensaio propõe que competência envolve ação e entrega em determinado contexto. A competência é desenvolvida por meio da experiência e da adaptação a situações com níveis de complexidade cada vez maiores (ZARIFIAN, 1999). Portanto, as competências socioemocionais integram emoções, cognições e comportamentos diante de contextos que exigem a solução de problemas cada vez mais complexos. Portanto, como uma competência socioemocional, a Criatividade Emocional pode ser aprendida e desenvolvida por meio da experiência. Ela envolve refletir sobre as emoções e agir de forma original e adaptativa.

Os resultados revelam que a Criatividade Emocional possui duas dimensões: reflexiva e ativa. Na dimensão reflexiva, ocorre todo o processamento cognitivo de informações emocionais. As competências de Inteligência Emocional ocupam lugar de destaque nessa dimensão. Na dimensão ativa, o sujeito age sobre as emoções e modifica sua realidade de forma original e socialmente adequada. Ganham destaque aqui não apenas a expressão/experiência emocional, mas também a modificação intencional de comportamentos. Ação e reflexão não podem ser concebidas como dimensões separadas ou sequenciais. A reflexão ocorre antes, durante e após a ação (McGILL; BROCKBANH, 2004).

Mas, para compreender a proposição estabelecida neste tópico, é preciso delimitar o conceito de emoções aqui utilizado.

### **3.5 AS EMOÇÕES NA CRIATIVIDADE EMOCIONAL**

Para compreender o que são as emoções sujeitas à mudança criativa, investigaram-se as relações entre emoções e criatividade no trabalho. Foi realizada uma análise comparativa dos conceitos utilizados para emoção na visão socioconstrutivista da emoção de Averill (1999), na visão sociológica de Hochschild (1979) e na visão cognitiva de Salovey e Mayer (1990), sintetizada no Quadro 3.2.

Averill (2004) criticou o conceito de Salovey e Mayer (1990), destacando que não há uma clara distinção entre emoções, sentimentos, humor e estados afetivos. A perspectiva cognitiva das emoções enfatiza a cognição, a ação, a motivação e a adaptação social como elementos que podem transformar a expressão/experiência emocional, compreendidas como respostas corporais, motivacionais, psicológicas e cognitivas. Essa perspectiva considera a Valência Emocional, ou seja, as emoções podem ser percebidas como positivas ou negativas pelas pessoas (SALOVEY; MAYER, 1990).

A visão socioconstrutivista das emoções as considera como construções sociais, que são influenciadas pela personalidade (moldada pela genética e pelos sistemas sociais), pelas crenças

existenciais (construídas pela experiência) e pelas regras sociais implícitas (aprendidas pela interação social). As emoções envolvem alterações corporais, na consciência e no comportamento (AVERILL, 1999).

Quadro 3.3 – Emoções na perspectiva cognitiva, socioconstrutivista e sociológica.

<b>Perspectiva</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
<b>Cognitiva</b>	São respostas a eventos internos e externos que perpassam fronteiras dos sistemas psicológico, fisiológico, cognitivo, motivacional e experiencial, percebidas com valência positiva ou negativa para o indivíduo. Emoções são forças motivadoras, processos que sustentam e direcionam a ação. Emoções são atividades cognitivas adaptativas.	Emoções formadas a partir da cognição, comportamento, motivação e adaptação social.
<b>Socioconstrutivista</b>	São construções sociais sujeitas à transformação superficial e profunda, individual e social, modelando a história e as divergências culturais na sociedade.	Emoções como construções sociais.
<b>Sociológica</b>	Envolve a consciência da cooperação do corpo com uma imagem, um pensamento, uma memória. As pessoas sentem as emoções por meio do entendimento do ambiente social em que vivenciam suas experiências. As emoções são social e organicamente construídas.	Emoções como construções sociais e orgânicas.

Fonte: Elaborado com base em Salovey e Mayer (1990), Averill (1999) e Hochschild (1979).

Por fim, a abordagem sociológica das emoções compreende que essas são resultantes da interação social, de impulsos e desejos internos e possuem função adaptativa (HOCHSCHILD, 1979). Os estudos sociológicos críticos da emoção a compreendem como uma moeda de troca nas relações sociais. As emoções são a cooperação entre corpo e uma ideia, pensamento, atitude, uma imagem, mas essa cooperação exige esforço e pode ser comprada. A exploração do esforço emocional pode ser responsável pelo adoecimento no trabalho.

As três perspectivas sobre as emoções discutidas convergem em compreender o efeito da interação social (em maior ou menor grau), a função de adaptação social e as reações provocadas no corpo, na consciência e no comportamento humano. A partir desta síntese de convergência teórica, o próximo tópico discute o elemento Inteligência como componente da Criatividade Emocional.

### 3.6 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA CRIATIVIDADE EMOCIONAL

Na década de 1990, além do conceito de Criatividade Emocional ser validado teórica e conceitualmente, o conceito de Inteligência Emocional (IE) atrai a atenção de vários

pesquisadores e alcança consistência teórica e empírica (BAR-ON, 2016; BOYATZIS, 2019; GOLEMAN; BOYATZIS, 2008; MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016). Em um nível descritivo, a sobreposição entre os conceitos de Inteligência Emocional e Criatividade Emocional é considerável; por exemplo, ambos presumem a preparação emocional por meio de habilidades emocionais cognitivas. No entanto, enquanto a Inteligência Emocional é uma medida de convergência de comportamentos, a Criatividade Emocional é uma medida de divergência de comportamentos, mesmo que em ambos os casos haja a adequação social como objetivos (AVERILL, 2004).

O conceito de Inteligência Emocional é fundamentado numa perspectiva funcionalista de abordagem cognitiva social. Essa teoria explica que a relação entre emoções e comportamentos é mediada pela cognição. Defende-se que os seres humanos não apenas raciocinam sobre suas emoções, mas que possuem a capacidade de processar cognitivamente uma informação emocional. Sendo assim, as emoções são informações sujeitas a memória, julgamento e aprendizagem. O conceito inicial proposto por Salovey e Mayer (1990) foi o seguinte: a Inteligência Emocional é habilidade de monitorar sentimentos e emoções em si e em outros, diferenciá-los e usar esta informação para guiar pensamentos e ações.

Depois de revisões conceituais e evolução contínua desse conceito, os autores defendem um modelo de Inteligência Emocional composto por 4 categorias de habilidades: percepção, uso, entendimento e gestão das emoções. Essas categorias agrupam 26 habilidades de raciocínio emocional. Uma análise de cada uma dessas categorias permitiu apontar habilidades emocionais relacionadas à Criatividade Emocional (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016).

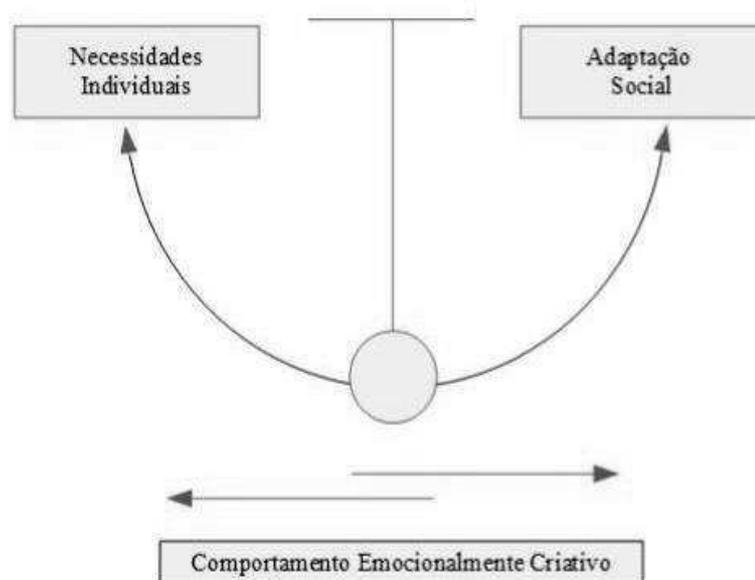
A percepção emocional está relacionada ao nível mais simples de Inteligência Emocional. Enquanto Averill (1999) propõe a preparação emocional com foco na interação social (prestar atenção às emoções dos outros para entender as próprias emoções), Mayer, Caruso e Salovey (2016) enfatizam processos psicológicos subjetivos mais introspectivos – as pessoas podem identificar as próprias emoções sem necessariamente se modelar pelas emoções de outros.

Averill (1999) propõe que pessoas emocionalmente criativas são mais propensas à fantasia e por isso preferem artes, cinema, música, dança e literatura que despertem nelas emoções únicas, complexas e não usuais. Mayer, Caruso e Salovey (2016) defendem que a Inteligência Emocional envolve perceber o conteúdo emocional no ambiente, artes visuais e música. Essa convergência desvela um traço de personalidade associado tanto à Inteligência quanto à Criatividade Emocional.

Averill (1999) defende que a pessoa emocionalmente criativa sempre expressa emoções honestamente, mesmo que isso lhe cause problemas; já na proposta de Mayer, Caruso e Salovey (2016), a pessoa emocionalmente inteligente expressa emoções adequadamente, quando desejado. Embora “honestamente” não seja sinônimo de “adequadamente”, o elemento desejo transmite a ideia de que a motivação é um elemento com ênfase maior na perspectiva cognitiva. Impulsos e desejos também são enfatizados na perspectiva crítica sociológica emocional de Hochschild (1979). Segundo Mayer, Caruso e Salovey (2016), o desejo determina se as emoções serão expressas adequadamente, enquanto, segundo Hochschild (1979), os desejos e os impulsos provocam emoções.

Esse ensaio revela que as necessidades individuais, muitas vezes manifestadas por meio de desejos e impulsos, motivam o comportamento emocionalmente criativo se contrapondo à adequação social. Uma forma de ilustrar esse pressuposto é imaginar um pêndulo simples que oscila entre dois extremos (veja Figura 3.1). O comportamento emocionalmente criativo corresponderia ao pêndulo em movimento, ora motivado por impulsos e desejos pessoais, ora por necessidade de adequação social.

Figura 3.1 – Influência da motivação no comportamento emocionalmente criativo.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O processamento emocional também ocorre no processo de tomada de decisão. A pessoa emocionalmente criativa mobiliza o pensamento divergente para gerar várias ideias a partir de informações emocionais. Mas a flexibilidade cognitiva será mobilizada na escolha das ideias

com potencial de efetividade. Essas ideias são implementadas por meio da ação, do comportamento. Após implementação, os resultados alcançados são avaliados gerando novas informações emocionais que poderão ser utilizadas diante de outras situações, talvez até mais complexas. O processo de tomada de decisão fundamentado na Criatividade Emocional ilustra como a dimensão reflexiva e ativa da Criatividade Emocional se integram em um processo cíclico e multidirecional. Portanto, propõe-se que as pessoas aprendem a criatividade emocional por meio de processos reflexivos que integram emoções, comportamentos e cognição em sua experiência ao longo da vida.

A Criatividade Emocional também está relacionada à capacidade de se adaptar em culturas, contextos e situações diferentes, inclusive em ambientes multiculturais. Para Averill (1999), as emoções são produtos culturais e cada pessoa tem uma cultura dentro de si. Estudos confirmam que a exposição a ambiente multiculturais estimulam a criatividade (CHENG; LEUNG; WU, 2011). Portanto, pessoas emocionalmente criativas reconhecem mais facilmente as diferenças culturais na avaliação das emoções.

A pesquisa sobre Criatividade Emocional dá pouca ênfase ao contexto do trabalho. Percebe-se aqui uma lacuna empírica relevante e suscita o seguinte questionamento: como a Criatividade Emocional potencializa o desempenho e o bem-estar em contextos de trabalho multiculturais, cada vez mais comuns em um mundo globalizado? Sugere-se, portanto, pesquisas que investiguem a Criatividade Emocional como competência nesses contextos de trabalho.

### **3.7 AS HABILIDADES SOCIAIS NA CRIATIVIDADE EMOCIONAL**

Muitas das habilidades, capacidade e aptidões de Inteligência Emocional discutidas até aqui também podem ser compreendidas como competências sociais, principalmente as competências que se relacionam às emoções de outros. No entanto, o conceito de Criatividade Emocional proposto por Averill (1999) não engloba tais competências.

A literatura sobre a Inteligência Emocional evoluiu ao longo dos anos para considerar modelos de Inteligência Socioemocional. Essa evolução começa poucos anos depois da proposição inicial de Salovey e Mayer (1990). Embora os autores compreendam a Inteligência Emocional como um subconjunto da Inteligência Social, eles tentam se afastar das habilidades sociais e dos traços de personalidade em sua proposta.

O modelo de Inteligência Emocional proposto por Salovey e Mayer (1990) é conhecido como um modelo de aptidões, mas restritivo por não incluir traços de personalidade e

habilidades sociais. No entanto, as habilidades propostas atualmente pelos autores envolvem algumas competências sociais (ou atributos de competências) relacionadas à empatia e a traços de personalidade. Os autores propõem que os testes adequados para medir tal constructo são de aptidões, mas existem testes de autorrelato que medem a Inteligência Emocional nesse modelo com boas propriedades psicométricas (WONG; LAW, 2002).

Por outro lado, muitos estudos investigam a Inteligência Emocional com base em modelos mistos, que incorporam competências sociais e traços de personalidade de forma mais explícita e medem o constructo por meio de testes de autorrelato. Esses modelos mistos estão mais bem relacionados ao comportamento criativo (XU; LIU; PANG, 2019; ZHOU; GEORGE, 2003). As competências sociais consideradas nesses modelos incluem a empatia, a assertividade (BAR-ON, 2000), a realização pessoal, a influência, a liderança (BOYATZIS; GOLEMAN, 2011), a gestão de conflitos e a responsabilidade social (PEREZ-ESCODA et al., 2010), a consciência social e a criatividade emocional (MACÊDO; SILVA, 2020; GONDIM, MORAIS, BRANTES, 2014). Esses modelos compreendem que a inteligência emocional é a base para o desenvolvimento de competências sociais (BAR-ON, 2000; BOYATZIS; GOLEMAN, 2011).

Portanto, esse ensaio não analisa detalhadamente quais as competências sociais propostas em modelos mistos de Inteligência Emocional estão relacionadas ao conceito de Criatividade Emocional, pois tais modelos compreendem que competências emocionais são a base para o desenvolvimento de competências sociais (BAR-ON, 2000; BOYATZIS; GOLEMAN, 2011). Além do mais, ao considerar que a Criatividade Emocional é aprendida por meio da experiência e da interação social, claramente consideramos competências sociais relevantes para o conceito, tais como empatia, liderança, gestão de conflitos, trabalho em equipe e consciência social. Essa lista não é exaustiva.

### **3.8 O TRABALHO EMOCIONAL E A EXAUSTÃO EMOCIONAL NA CRIATIVIDADE EMOCIONAL**

O Trabalho Emocional é o ato de expressar emoções desejadas pela organização durante a interação com os outros no ambiente de trabalho. Ele ocorre como um esforço para regular as emoções no contato vocal ou facial com o público, com o objetivo de produzir um estado ou reação emocional no cliente e como uma oportunidade de controlar as expressões emocionais do funcionário (HOCHSCHILD, 1979). Esse conceito é importante para a discussão sobre a Criatividade Emocional porque é baseado numa visão sociológica e crítica das emoções.

A partir das pesquisas sobre o Trabalho Emocional, surgem conceitos como a Dissonância Emocional (conflito vivido quando expressamos as emoções exigidas pela organização em contradição com os nossos sentimentos internos) e Exaustão Emocional (sentimento de estar drenado emocionalmente, relacionado com o *burnout*, muitas vezes decorrente da Dissonância e do Trabalho Emocional) (MORRIS; FELDMAN, 1996; RAFAELI; SUTTON, 1987).

O Trabalho Emocional pode ser de ação superficial quando o trabalhador vive a experiência de Dissonância Emocional e expressa emoções falseadas, expressões que não são coerentes com os sentimentos internos. O Trabalho Emocional também pode ser de ação profunda, quando o trabalhador busca expressar seus verdadeiros sentimentos na interação com outros no trabalho (GRANDEY, 2003; MORRIS; FELDMAN, 1996).

Essas pesquisas destacam que o esforço empreendido na regulação emocional corresponde a um trabalho realizado pelo indivíduo na empresa. Os empregadores compram e pagam pela regulação emocional. As empresas vendem um sorriso, um aperto de mãos, vendem a paciência e a gentileza na interação com seus clientes. Os funcionários são o rosto da empresa; portanto, essa última estabelece regras, implícitas ou não, de expressões emocionais no trabalho. Atualmente, essas regras podem extrapolar o ambiente de trabalho, pois nem sempre está compreendido entre quatro paredes, mas ocorre nas redes sociais quebrando barreiras de tempo e espaço. Portanto, os empregados vendem suas expressões emocionais. O custo mental, físico e emocional envolvido nesse esforço pode ser prejudicial à saúde dos trabalhadores e ao desempenho individual e organizacional (HOCHSCHILD, 1979).

Estudos apontam que o Trabalho Emocional de ação profunda é benéfico para os funcionários, pois não está relacionado com a Exaustão Emocional, muito menos com a Dissonância Emocional, pois o indivíduo se esforça para expressar emoções coerentes com seus estados afetivos internos. Por outro lado, o Trabalho Emocional de ação superficial é caracterizado pela Dissonância Emocional, pois os trabalhadores mudam as emoções na superfície, ou seja, nas expressões faciais e corporais, no tom da voz. No entanto, as emoções internas não se modificam, são suprimidas, o que pode sugar as energias do trabalhador ao ponto deste se sentir drenado emocionalmente, esgotado, o que caracteriza a Exaustão Emocional, também denominado de *burnout* (GRANDEY, 2003; MORRIS; FELDMAN, 1996; RAFAELI; SUTTON, 1987).

Portanto, o comportamento emocionalmente criativo está associado ao Trabalho Emocional de ação profunda, pois, nesse último caso, o empregado se utiliza de estratégias criativas para modificar seus sentimentos internos e seu comportamento aparente, se adequando

às regras de expressão emocional estabelecidas pelas organizações. Esse argumento pode ser ilustrado pelo processo de regulação emocional.

As pessoas avaliam suas emoções. Elas não conseguem escolher sentir ou não uma emoção, mas conseguem modular sua resposta emocional. As pessoas modulam sua resposta por meio da reflexão, a qual gera informações sobre antecedentes e consequências emocionais, formando uma espécie de sequenciamento de eventos, emoções e ações. A ação intencional sobre esse sequenciamento pode ser considerada criativa, desde que o indivíduo tome decisões originais e adaptativas para modular sua resposta com base em sua experiência, no contexto em que está inserido e nos alvos que deseja alcançar. Portanto, as pessoas buscam oportunidades de vivenciar emoções, agradáveis ou não, de forma adaptada, significativa e positiva por meio da regulação emocional criativa (GRANDEY, 2000; GROSS, 1998).

Essas estratégias são construídas a partir da reflexão sobre as emoções que surgem, inesperadamente ou não, culminando em uma modulação da resposta emocional original e adaptativa. A adaptação no local de trabalho visa ao desempenho e/ou o bem-estar superior. Portanto, a Criatividade Emocional está relacionada ao desempenho e ao bem-estar emocional dos trabalhadores.

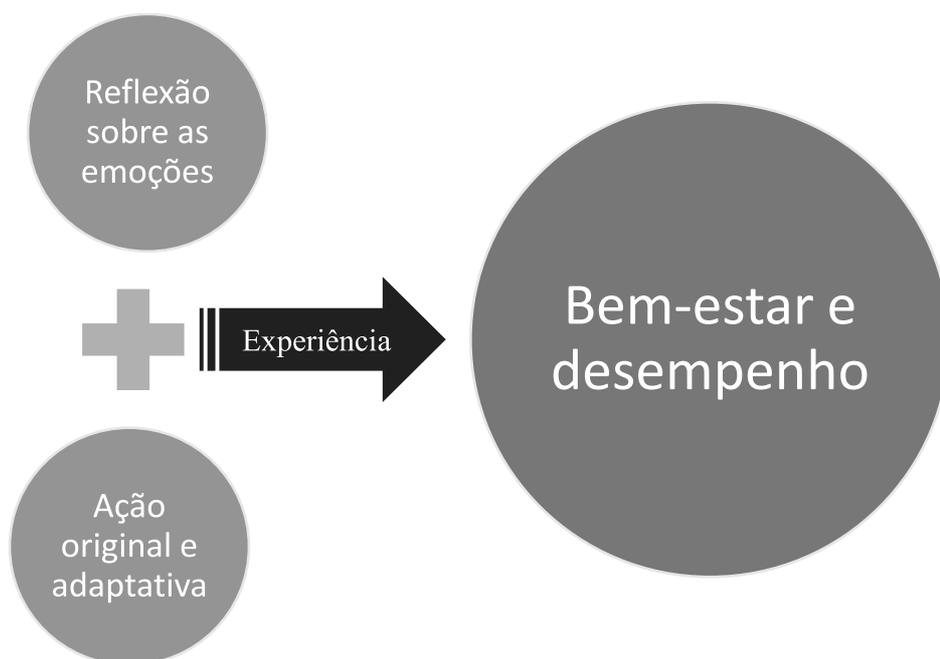
### **3.9 CONCEITO DE CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO**

Por fim, propõe-se o seguinte conceito de Criatividade Emocional:

*A Criatividade Emocional é uma competência socioemocional que envolve a capacidade de refletir sobre as experiências emocionais e agir de forma original e adaptativa no trabalho. Ela é aprendida por meio de processos reflexivos e experienciais em contextos específicos com objetivo de potencializar o bem-estar e/ou desempenho dos indivíduos. A Criatividade Emocional demanda a integração de saberes desenvolvidos no contexto do trabalho integrados a saberes decorrentes de outros contextos, tais como o familiar, o educacional e o social.*

O processo da Criatividade Emocional ocorre como ilustrado na Figura 3.2. A reflexão sobre as emoções, a ação original e adaptativa atuando juntas em uma experiência tem como produto o bem-estar e/ou desempenho superior. Sem o conceito de entrega, de ação, de realização que contribua para o benefício individual, de outros ou da organização, não há que se falar em competência.

Figura 3.2 – Processo de Criatividade Emocional no Trabalho.



Fonte: Elaboração própria, 2022.

A experiência, a reflexão e a ação original e adaptativa ilustrada na figura são, em sua essência, emocionais. A ação é original quando o indivíduo adota um comportamento novo, quando comparado às suas experiências prévias e/ou aos comportamentos das outras pessoas com quem interage socialmente. A ação é adaptativa quando beneficia o próprio indivíduo e/ou os outros.

### 3.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As proposições teóricas desenvolvidas neste ensaio ainda precisam de validação empírica, mas ampliam o conceito utilizado na literatura. Portanto, sugere-se o desenvolvimento de uma escala de mensuração da Criatividade Emocional no trabalho como uma competência socioemocional para se investigar a validade do constructo e seus antecedentes e consequências, foco do próximo capítulo.

Algumas pesquisas sobre a Criatividade Emocional possuem limitações metodológicas relevantes, quanto ao tamanho e à natureza da amostra, às técnicas de análise de dados utilizadas e à extrapolação dos resultados para a população em geral, o que pode comprometer a confiabilidade e o poder preditivo dos seus resultados. Outra limitação relevante é o fato de que, embora tenham sido publicados 7 artigos em periódicos da área da Psicologia

Organizacional, apenas 1 artigo investiga a Criatividade Emocional no contexto do trabalho, com trabalhadores de empresas chinesas. São citados dois artigos realizados com professores, mas com objetivo de compreender a influência do constructo sobre a eficácia do ensino. Portanto, existe uma carência de estudos sobre a Criatividade Emocional no contexto do trabalho.

Embora se enfatize o constructo no nível individual, pesquisas futuras podem contribuir para a compreensão em níveis de grupo e organizacional, podendo inclusive analisar a relação entre tais níveis.

Destacam-se ainda algumas contribuições práticas e sociais. A Criatividade Emocional é uma competência socioemocional relevante para o contexto do trabalho. Programas de Desenvolvimento de Pessoas nas organizações podem potencializar a adequação ao grupo, organização e sociedade e a saúde de seus funcionários. Tais propostas podem extrapolar os ambientes organizacionais e alcançar a sociedade como um todo, por influenciar as Políticas Públicas de Saúde do Trabalhador e conscientizar a sociedade sobre o efeito prejudicial dos comportamentos desadaptativos e abusivos no ambiente de trabalho.

Este ensaio revelou a relação preditora da criatividade emocional sobre o bem-estar subjetivo e, conseqüentemente, sobre o desempenho. Esse resultado ressalta a importância de pensar estrategicamente políticas de bem-estar nas organizações, pois esse constructo está relacionado a um desempenho sustentável que preserva a saúde dos trabalhadores ao longo do tempo. Iniciativas como promover o compromisso com atividades de lazer e consumo de cultura entre os funcionários podem ser muito mais efetivas que técnicas que privilegiam o ambiente competitivo que coloca os trabalhadores sobre intensa e constante pressão por resultados. O capítulo 5 continua investigando a relação entre a criatividade emocional e o bem-estar por meio de análises de dados multivariadas.

Por fim, conclui-se que a Criatividade Emocional é uma competência relacionada à saúde e ao desempenho superior no trabalho. Por essa razão, compreendê-la é relevante para que os trabalhadores possam se adaptar às mudanças e adotar comportamentos emocionais criativos que os diferencie em um ambiente de trabalho competitivo.

## 4 CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE CRIATIVIDADE EMOCIONAL NO TRABALHO

**Resumo:** O objetivo deste estudo é construir e validar uma escala de criatividade emocional no trabalho. Não foram identificados instrumentos de mensuração desenvolvidos para esse contexto, muito menos na Língua Portuguesa. Após uma revisão da literatura, itens foram propostos e submetidos à avaliação de especialistas. Realizou-se uma primeira amostragem para validação da escala resultando em 104 respondentes estudantes do ensino superior. Em uma segunda amostragem, foram coletadas 678 respostas de profissionais da saúde (212), educação (212) e tecnologia (254). Como resultado, foi validada uma escala com as dimensões Reflexão sobre as Emoções (5 itens) e Ação sobre as Emoções (3 itens). As análises de confiabilidade, validade, além das análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, revelam boas propriedades psicométricas. A escala foi validada nos contextos da saúde, tecnologia e educação. São sugeridas pesquisas que relacionem o constructo Criatividade Emocional a variáveis relevantes no mundo dos negócios, tais como desempenho e bem-estar no trabalho.

**Palavras-chave:** criatividade emocional, trabalho, escala.

### 4.1 INTRODUÇÃO

A criatividade pode ser considerada a chave para o sucesso nos negócios (ZHOU; GEORGE, 2003), o que pode ser explicado pelo seu papel em promover a sobrevivência e a adaptação em ambientes competitivos. As emoções, por sua vez, são comuns às relações interpessoais (ASHFORTH; HUMPHREY, 1995). Consequentemente, a Criatividade Emocional (CE) – a criatividade no domínio das emoções – é um tema relevante para o mundo dos negócios.

A pesquisa internacional sobre a CE enfatiza métodos quantitativos multivariados envolvendo a escala denominada Emotional Creativity Inventory - ECI, composta por trinta itens distribuídos em três dimensões: efetividade/autenticidade (8), novidade (13) e preparação (9). Esse instrumento tem sido aplicado com bons resultados psicométricos de confiabilidade, validade e correlação entre as variáveis (AVERILL, 1999). Não existe versão em português para a escala, mas o instrumento foi traduzido e validado em uma versão reduzida na língua espanhola (SOROA et al., 2015).

O ECI mensura a CE como habilidades de expressar/experienciar emoções (ou suas combinações), numa perspectiva socioconstrutivista das emoções. Nesse ponto de vista,

emoções são construídas na interação social e a CE é um padrão de habilidades cognitivas e traços de personalidade (AVERILL, 2020; KUSKA et al, 2020).

Entretanto, esse compreende a CE como uma competência no trabalho. Consequentemente, assume-se que: 1) o ambiente é determinante para o desenvolvimento (ou não) da criatividade no campo organizacional (AMABILE; PRATT, 2016; LUBART, 2009; STERNBERG, 2018; WEISSBERG et al., 2015); 2) a motivação (adequação social ou satisfação das necessidades individuais) exerce um papel determinante e potencializador sobre o processo criativo (AMABILE, 1985, 1997; AMABILE et al., 2005; AMABILE; PRATT, 2016; LINDQUIST et al., 2012; RUNCO, 2017); e 3) competência pode ser expressa apenas na ação. A criatividade não ocorre no campo das ideias. Ela necessita extrapolar os espaços da intenção e do pensamento e produzir resultados novos, úteis, efetivos e adaptados (BOYATZIS, 1982, 2018).

Portanto, a CE no trabalho é caracterizada como uma competência socioemocional, a qual integra comportamentos, emoções e cognição em um contexto específico, prevendo o desempenho e o bem-estar superior (BOYATZIS, 2018; MACEDO; SILVA, 2020).

Esse estudo possui o objetivo de construir e validar uma Escala de Criatividade Emocional no Trabalho (ECET). Seu desenvolvimento se justifica por três razões: 1) a tradução de escalas é um processo trabalhoso que, mesmo sendo realizado com bastante critério, pode resultar em perda de significado semântico (COSTA, 2011); 2) o ECI pode limitar a compreensão do constructo no contexto do trabalho, pois não foi desenvolvido para ser aplicado especificamente neste contexto; e 3) o ECI não mensura a CE como uma competência em ação.

Um estudo evidenciou que a criatividade emocional desempenha um papel importante no enfrentamento de eventos estressantes relacionados à COVID-19. Seus resultados fornecem uma melhor compreensão dos possíveis caminhos pelos quais a criatividade emocional está relacionada a resultados psicológicos, como saúde mental, bem-estar subjetivo e crescimento pós-traumático. A relação criatividade emocional e enfrentamento de crises é ainda mais forte quando há suporte social (ZHAI et al., 2021).

Portanto, as organizações se beneficiam da criatividade emocional no trabalho. Um instrumento de mensuração desse constructo possibilita que as organizações promovam o desenvolvimento dessa competência de modo estratégico e políticas de desenvolvimento de pessoal que privilegiem o suporte social e potencializem a criatividade emocional. Consequentemente, as organizações estarão mais aptas a promover o bem-estar e o desempenho de seus funcionários.

## 4.2 METODOLOGIA

A construção dessa escala seguiu 10 passos, considerando recomendações de Costa (2011), Hair et al. (2000) e Marôco (2000).

Passo 1. Procedeu-se uma Revisão Sistemática da Literatura para analisar as relações entre emoções e criatividade no trabalho. Em seguida, investigou-se sistematicamente o estado da arte da pesquisa sobre a Criatividade Emocional. Delimitou-se o conceito de CE no trabalho da seguinte maneira: *capacidade de refletir sobre emoções e agir de forma original e adaptativa visando o bem-estar e/ou o desempenho das pessoas no contexto do trabalho*. Verificou-se a necessidade de desenvolver a nova escala considerando o constructo delimitado e o contexto investigado. A pesquisa bibliográfica revelou que o constructo é bidimensional: reflexão e ação sobre as emoções.

Passo 2. Procedeu-se a geração de 36 itens a partir da pesquisa bibliográfica realizada no passo 1. Procedeu-se a validação de face e conteúdo por meio de um questionário submetido a 11 especialistas (6 homens e 5 mulheres, sendo 7 da área da Administração e 4 da área da Psicologia). Sete especialistas são doutores e 4 possuem Pós-doutorado. Todos afirmaram ser professores. Os itens foram agrupados em duas dimensões: Reflexão sobre as Emoções (RE) e Ação sobre as Emoções (AE). A dimensão RE envolve a capacidade de refletir sobre as causas e consequências de emoções na tomada de decisão, na solução de problemas e na gestão da própria carreira e a dimensão AE corresponde à capacidade de agir sobre as emoções para desenvolver comportamentos adaptativos e originais em situações que provocam emoções intensas, contraditórias, inéditas e/ou negativas.

A cada dimensão apresentada no formulário enviado aos especialistas, foi apresentada o conceito, a escala de Likert a ser utilizada e os critérios para considerar na validade de conteúdo (1. Os itens refletem a dimensão do constructo na qual foram agrupados e não a aspectos relacionados a outra dimensão; 2. Os itens cobrem todas as facetas do domínio do constructo, ou uma amostra significativa e representativa delas) e de face (1. Os enunciados dos itens estão adequados à escala de Likert utilizada; 2. Os enunciados não apresentam repetições ou redundâncias; 3. Os enunciados estão claros e corretos gramaticalmente; 4. A ordem de apresentação das palavras está correta). Após a validação de conteúdo e de face no questionário, os especialistas foram convidados a sugerir alterações nos itens ou sugerir novos itens para avaliar a dimensão em um espaço que permitia a escrita livre em forma de parágrafo.

Como resultado da avaliação por especialistas, 20 itens foram excluídos e 4 foram reescritos. Os 16 itens restantes foram agrupados da seguinte forma: RE (5 itens) e AE (11 itens).

Passo 3. Decidiu-se utilizar escala de Likert de concordância variando de 1 a 5 (discordo, discordo em parte, indiferente, concordo em parte e concordo, nessa ordem, respectivamente).

Passo 4. O questionário apresentou inicialmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, esclarecendo que a participação é voluntária. Após concordar em participar da pesquisa, os respondentes foram convidados a ler os itens da escala e indicar a resposta que melhor representa sua concordância em relação ao seu contexto do trabalho/estudo. Foram incluídas outras variáveis sociodemográficas como: gênero, estado civil, quantidade de filhos, renda e idade.

Passo 5. O questionário foi enviado por *WhatsApp* a grupos compostos por alunos de graduação e pós-graduação. Foram coletadas 104 respostas.

Passo 6. Foi realizada a primeira rodada de limpeza da escala. Os dados foram tabulados. Realizou-se a análise exploratória preliminar. Inicialmente, verificou-se a distribuição das variáveis, a média, o desvio-padrão, as medidas de assimetria e curtose. Não foram identificados valores faltantes nem valores extremos. Foi realizada a análise de correlação entre os itens, análise fatorial exploratória (AFE) – método de análises paralelas – e análise de confiabilidade. Após exclusão de alguns itens e reflexão sobre o domínio do constructo, alguns novos itens foram sugeridos para compor a escala.

Passo 7. Após a primeira rodada de amostragem, foram realizados trabalhos de campo adicionais. Modificou-se a escala de verificação de Likert utilizada (1 – quase nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente e 5 – quase sempre). Decidiu-se enviar o questionário por e-mail e pelas redes sociais. Estabeleceu-se a meta de ao menos 600 respostas, sendo ao menos 200 de cada área investigada. O questionário foi enviado a profissionais da área da saúde, tecnologia e educação. Foram obtidas 678 respostas (tecnologia - 212, saúde - 212, educação - 254).

Passo 8. Foi realizada a segunda rodada de limpeza da escala. Os dados foram tabulados. Repetiu-se as análises descritas no passo 6. Realizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC).

Passo 9. Foi realizada análise de validade (convergente e discriminante) e de confiabilidade da escala final para amostra geral e para cada área investigada.

Passo 10. Foram sugeridas normas e recomendações para aplicação da escala no contexto do trabalho.

### 4.3 RESULTADOS

Na primeira rodada de amostragem, foram coletadas 104 respostas, das quais 62,5% são mulheres, 50% são alunos de graduação, 74% trabalham, 45% são solteiros, 44% são casados e 55% não possuem filhos. Foi realizada uma análise exploratória preliminar. Não há dados faltantes, os valores extremos identificados não influenciam significativamente a análise do comportamento das variáveis. Foi realizada a análise de correlação, a AFE e a análise de confiabilidade (alfa de Cronbach) para as dimensões utilizando a versão 4.3.3 do software R.

A dimensão RE possui boas propriedades psicométricas, dispensando exclusão ou reescrita de itens. Os valores de correlação de Pearson entre os itens estão entre 0,2 e 0,9, significativos, a análise de confiabilidade (0,89) é suportada pelo alfa de Cronbach ser superior a 0,7, as comunalidades e as cargas fatoriais são superiores a 0,4 e 0,5, respectivamente, e a variância total explicada por apenas 1 fator é de 61% (HAIR et al., 2014; MARÔCO, 2010). Os resultados são apresentados na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Matriz de correlações, comunalidades e cargas fatoriais dos itens da RE

Itens	RE1	RE2	RE3	RE4	RE5	Comunalidade	Carga fatorial
RE1	1					0,52	0,72
RE2	0,610	1				0,68	0,83
RE3	0,485	0,578	1			0,65	0,81
RE4	0,658	0,646	0,651	1		0,57	0,76
RE5	0,547	0,666	0,664	0,598	1	0,63	0,79

Correlações significativas, com  $p < 0,001$ . KMO (Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem) = 0,85; qui-quadrado/graus de liberdade = 2,71; Teste de esfericidade de Bartlett significativo com  $p < 0,001$ ; alfa de Cronbach = 0,888.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Análises semelhantes foram realizadas para a dimensão AE. Foram identificados problemas. Alguns itens não possuem correlação significativa entre si; outros possuem correlação menores que 0,2. A análise fatorial resulta em três fatores; no entanto, não se observa maiores problemas nas comunalidades, nas cargas fatoriais, nem muito menos nos demais índices de ajustamento, tais como KMO e teste de esfericidade de Bartlett. Ao forçar uma análise fatorial com apenas 1 fator a extrair, observam-se problemas nas comunalidades de 6 itens, com 31% de variação total explicada. Esses itens foram excluídos. A dimensão AE ficou

com 5 itens após a primeira rodada de limpeza da escala. Os resultados podem ser observados na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Matriz de correlações, comunalidades e cargas fatoriais dos itens da AE.

Itens	AE1	AE2	AE3	AE4	AE5	Comunalidade	Carga fatorial
AE1	1					0,63	0,61
AE2	0,389	1				0,51	0,70
AE3	0,325	0,512	1			0,48	0,69
AE4	0,593	0,520	0,531	1		0,40	0,77
AE5	0,333	0,423	0,454	0,329	1	0,42	0,55

Correlações significativas, com  $p < 0,001$ . KMO (Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem) = 0,78; qui-quadrado/graus de liberdade = 6,90; Teste de esfericidade de Bartlett significativo com  $p < 0,001$ ; alfa de Cronbach = 0,82.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Os valores de correlação de Pearson entre os itens estão entre 0,2 e 0,9, significativos, a análise de confiabilidade é suportada pelo alfa de Cronbach ser superior a 0,7, as comunalidades e as cargas fatoriais são superiores a 0,4 e 0,5, respectivamente, e a variância total explicada por apenas 1 fator é de 55,48%. Esses índices demonstram boas propriedades psicométricas (HAIR et al., 2014; MARÔCO, 2010).

Em seguida, decidiu-se por utilizar a escala do tipo *Likert* de frequência de cinco pontos (1 – quase nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente e 5 – quase sempre) por questões de adequação semântica.

A segunda coleta de dados resultou em uma amostra composta por 678 trabalhadores das áreas da tecnologia (212), educação (243) e saúde (212) no Brasil. Os participantes da pesquisa possuem, em média, 38 anos [18,71], 49.9% afirmam ser do gênero feminino, 47.0% possuem filhos, 57.6% são casados ou vivem em união estável, 34.9% possuem renda entre 2 e 5 salários-mínimos e 67.9% declaram residir na região Nordeste do Brasil.

As correlações entre os itens da mesma dimensão são significativas e com valores entre 0,2 e 0,9. O alfa de Cronbach para a primeira dimensão é 0,86 e para a segunda é 0,78. A análise fatorial exploratória mostrou que os dados eram adequados para a análise KMO = 0,87; Teste de esfericidade de Bartlett,  $\chi^2$  (45; N = 678) = 401,90,  $p < 0,001$ . A análise paralela sugeriu a extração de três fatores. Contudo, dois fatores apresentaram autovalores (eigenvalues) maiores do que um, sendo que o primeiro fator explicou 28% da variância dos dados e o segundo fator explicou 21%. Optou-se por 2 fatores por alinhamento teórico. Adicionalmente, para os índices

de adequação, a escala apresentou as seguintes estatísticas  $\chi^2$  (13, N = 678) = 2.292,09,  $p < 0,001$ ; TLI = 0,99; RMSEA = 0,036 (IC 90% 0,046–0,079).

Portanto, procedeu-se a análise confirmatória da escala (AFC). Utilizamos o pacote lavaan e a versão 4.0.3 do software R, utilizando o estimador Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted (WLSMV), por considerar que ele performa melhor nesses casos quando comparado ao estimador Maximum Likelihood (Suh, 2015). A dimensão AE apresentou variância média extraída inferior a 0,5 e dois itens com cargas fatoriais menores que 0,7 e comunalidades inferiores a 0,4. Esses itens (AE1 – “crio estratégias para as pessoas sentirem emoções agradáveis” e AE5 – “gosto de explorar novas emoções”) foram excluídos. A variância média extraída se adequou. Verificou-se bom ajuste do modelo segundo critérios apontados por Brown (2015).

Do ponto de vista teórico, a exclusão de AE5 é adequada, pois o item não mensura uma ação no trabalho. Enquanto AE1 mensura uma ação no nível interpessoal, a competência AE ocorre em nível pessoal e individual.

Após validação da escala por meio da AFC, seguiu-se com as análises de validade e confiabilidade. São satisfeitos os critérios de confiabilidade composta (ômega acima de 0,5) e o critério de validade convergente (variância média extraída maior que 0,5, cargas fatoriais acima de 0,7 e significativas) para ambas as dimensões (HAIR et al., 2014; MARÔCO, 2010). Para análise de validade discriminante, foram comparadas as variâncias médias extraídas e compartilhadas. A raiz da variância média extraída é maior que a variância compartilhada entre as dimensões, satisfazendo o critério de validade convergente proposto por Fornell e Larcker (1981), conforme Tabelas 4.3 e 4.4.

Em seguida, verificaram-se a confiabilidade e a validade da escala nos contextos da saúde, tecnologia e educação. Os resultados apontam bom ajuste do modelo também nesses contextos (Cf. Tabela 4.4). A Figura 4.1 apresenta o modelo estrutural da escala validada para a amostra geral.

Tabela 4.3 – Variâncias média extraída e compartilhada entre as dimensões da escala de CE.

Dimensões da escala	1	2
1 - Reflexão sobre as emoções	<b>0,726</b>	
2 - Ação sobre as emoções	0,623	0,746

Os valores na diagonal correspondem a  $\sqrt{AVE}$  e os demais valores são correlações entre as dimensões da escala, as correlações são menores que  $\sqrt{AVE}$ , caracterizando validade discriminante segundo Fornell e Larcker (1981).

Fonte: Elaboração própria, 2022.

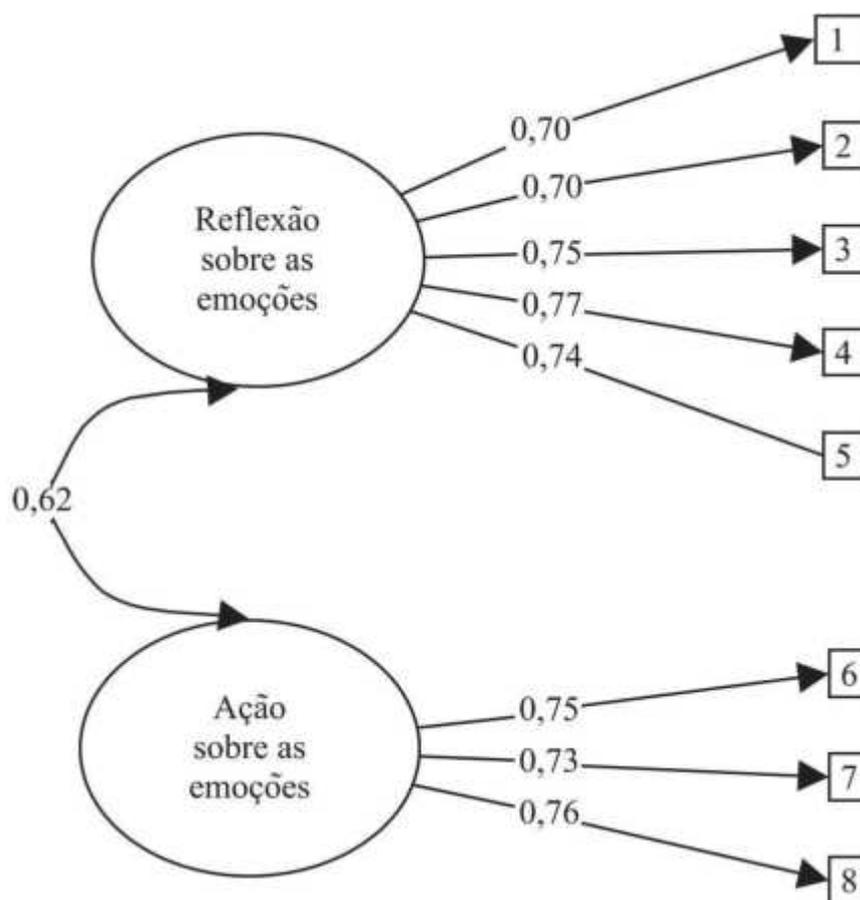
Tabela 4.4 – Medidas de ajuste do modelo, de confiabilidade e validade da escala.

Medidas de ajuste do modelo		Geral	Saúde	Tecnologia	Educação
$\chi^2$		50,990	25,601	35,625	29,974
gl		17	17	17	17
$\chi^2$ /gl		2,99	1,51	2,09	1,76
CFI		0,96	0,97	0,95	0,97
TLI		0,94	0,94	0,92	0,95
RMSEA		0,057	0,049	0,072	0,055
SRMR		0,033	0,043	0,048	0,036
Alfa de Cronbach	RE	0,857	0,836	0,852	0,873
	AE	0,750	0,750	0,737	0,757
Confiabilidade Composta	RE	0,824	0,795	0,826	0,836
	AE	0,833	0,882	0,811	0,806
Variância Média Extraída	RE	0,527	0,500	0,523	0,555
	AE	0,557	0,586	0,532	0,543

$\chi^2$  – quiquadrado; gl – graus de liberdade.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Figura 4.1 – Modelo Estrutural da AFC para a Escala Criatividade Emocional no Trabalho



Fonte: Elaboração própria, 2022.

A escala deverá ser aplicada conforme o Quadro 4.1. A Criatividade Emocional é medida por meio de duas competências: reflexão sobre as emoções (itens 1 a 5 correspondem aos itens RE1 a RE5, respectivamente) e ação sobre as emoções (itens 6 a 8 correspondem aos itens AE2, AE3, AE4, respectivamente).

Quadro 4.1 – Modelo de formulário para aplicação da ECET.

Por favor, leia atentamente cada uma das frases e indique a resposta que melhor representa a frequência com que você apresenta o comportamento descrito no contexto do trabalho.					
Escolha o número mais apropriado para responder cada questão: 1 – Quase nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Frequentemente 5 – Quase sempre					
	Frequência do comportamento				
1. Analiso as causas e as consequências das emoções para tomar decisões.	1	2	3	4	5
2. Reflito sobre as emoções envolvidas para solucionar problemas.	1	2	3	4	5
3. Reflito sobre minha experiência emocional para lidar com os problemas atuais.	1	2	3	4	5
4. Reflito sobre minhas emoções para focar nos meus objetivos profissionais.	1	2	3	4	5
5. Reflito sobre minhas emoções para me reinventar como profissional.	1	2	3	4	5
6. Desenvolvo estratégias criativas para não me prejudicar quando vivo emoções intensas.	1	2	3	4	5
7. Expresso criativamente minhas emoções em situações e contextos diferentes.	1	2	3	4	5
8. Crio formas de expressar minhas verdadeiras emoções de forma positiva.	1	2	3	4	5

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Os níveis dessas competências deverão ser correspondentes à média aritmética dos itens que a compõem. Isso se justifica pelo fato das cargas fatoriais obtidas na AFC desse estudo serem próximas entre si, sendo assim uma média padronizada por tais cargas não traria grandes alterações para a interpretação dos valores obtidos pelos respondentes.

O Quadro 4.2 apresenta a interpretação dos níveis de CE. Foram utilizados como limites nesse quadro os valores aproximados para o primeiro e o terceiro quartil obtidos na distribuição das variáveis neste estudo.

Quadro 4.2 – Recomendação de interpretação de níveis de CE.

Níveis	RE	AE
Alto	> 4,5	> 4
Médio	[3,5; 4,5]	[2,5; 4]
Baixo	< 3,5	< 2,5

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Por fim, analisou-se o efeito de RE sobre a AE utilizando modelo de equações estruturais. Os índices de ajustes do modelo são satisfatórios e idênticos aos índices obtidos na AFC (Cf. Tabela 4.4 e Figura 4.1). Os resultados apontam que 62,3% da AE é explicada pela RE. Os efeitos das variáveis gênero, área de atuação profissional e renda sobre a RE e sobre a AE não são significativos.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apontam boas propriedades da ECET. Uma comparação com o ECI (AVERILL, 1999) permite concluir algumas semelhanças teóricas e algumas diferenças empíricas importantes.

O ECI possui três dimensões: preparação emocional, novidade e efetividade/autenticidade. A primeira dimensão, segundo o próprio autor, corresponde estágio inicial do processo de criatividade proposto por Wallas (1926). A preparação pode ser em curto ou longo prazo. Esse processo é comparado ao processo de preparação de atores por Averill (1999). Esses profissionais buscam experiências que suscitem situações vividas por seu personagem com o objetivo de vivenciar as mesmas emoções. Por meio dessa experiência, os atores refletem sobre as emoções e as ações de seu personagem para refletir o estado humano situacional específico em sua atuação.

Em um sentido mais amplo, os seres humanos estão agindo em sociedade como se atuando. Vivenciam experiências emocionais, refletem sobre elas e aprendem lições que levam para a vida inteira. Esse processo reflexivo também é de curto e longo prazo. Mesmo que reflitamos sobre uma experiência emocional recente para agirmos adequadamente, nossa reflexão resgata lições que aprendemos ao longo de nossa vida acerca de nossas próprias emoções e das emoções de outros.

A RE ocorre quando interagimos com nossos pais, com nossos pares e professores durante a infância e adolescência. Por meio das trocas sociais decorrentes dos relacionamentos, estabelecemos aprendemos as regras sociais sobre como expressar/agir sobre emoções. Na fase

adulta, as pessoas continuam aprendendo sobre emoções e buscam formas adaptativas de se relacionar com outros para potencializar seu bem-estar no trabalho.

A dimensão RE mensurada na ECET vai além do propósito da dimensão preparação emocional do ECI (AVERILL, 1999), pois focaliza a aprendizagem com base na reflexão sobre as emoções no contexto do trabalho como ponto de partida para a ação, enquanto a preparação emocional focaliza a percepção, a compreensão e até a reflexão sobre as emoções, mas numa perspectiva mais ampla. A análise de componentes principais (ACP) mostra que as cargas fatoriais dos itens da dimensão de preparação emocional (7 itens e 489 respondentes) do ECI variam entre 0,52 e 0,68, com alfa de Chronbach igual a 0,82. Na ECET, utilizou-se AFE e AFC, as cargas fatoriais da dimensão de RE na AFC variaram entre 0,70 e 0,77, com alfa de Cronbach igual a 0,86 (5 itens de 678 respondentes).

A dimensão AE na ECET corresponde ao estágio de verificação do processo de Criatividade Emocional proposto por Wallas (1926). Na escala proposta por Averill (1999), duas dimensões representam esse estágio de verificação: a dimensão novidade e efetividade/autenticidade. Agir sobre emoções pode ocorrer após a reflexão; no entanto, muitas vezes, as pessoas agem sem pensar. Quando o indivíduo pensa nas consequências de suas ações, ele pode vir a desenvolver uma ação planejada para resolver problemas ou potencializar seus resultados no trabalho.

A dimensão AE possui apenas 3 itens que focam em estratégias/expressões emocionais criativas no trabalho. As dimensões novidade (14 itens) e efetividade/autenticidade (9 itens) do ECI foca nos critérios de inovação, efetividade e singularidade das experiências/expressões emocionais em contextos amplos da vida humana. A confiabilidade (alfa de Chronbach) dessas dimensões corresponde a 0,83 e 0,84, respectivamente. A ACP dessas dimensões aponta cargas fatoriais que variam entre 0,42 e 0,79; e entre 0,44 e 0,78, respectivamente. As cargas fatoriais da dimensão AE da AFC para a ECET estão entre 0,73 e 0,76. A confiabilidade da dimensão é suportada por um alfa de Cronbach correspondente a 0,75. A vantagem da escala validada neste estudo é a mensuração com menos itens, sem comprometer a confiabilidade e a validade convergente da escala.

Percebe-se, no entanto, que, assim como o ECI, a ECET mensura os estágios de preparação e verificação, mas não mensura os estágios de incubação e iluminação, do processo de criatividade proposto por Wallas (1926). No entanto, pode-se afirmar que há efeito direto de RE sobre a AE ( $R^2=62,3\%$ ), mas não se pode dizer que a primeira dimensão é condição necessária, muito menos suficiente, para a segunda.

As pessoas podem agir “sem pensar” com base em “insights” do comportamento adaptativo, adequado e útil frente às demandas complexas com que se confrontam no ambiente de trabalho. Nesse cenário, a reflexão não precede a ação propriamente dita, mas é possível que ideias sobre tais comportamentos adaptativos, adequados e úteis estivessem sendo processadas nos estágios de incubação e iluminação resultando na ação criativa. Essa reflexão demanda novos estudos para compreender como a dimensão ação sobre as emoções pode representar não apenas o estágio de verificação, mas também alguns aspectos dos estágios de incubação e iluminação do processo criativo.

Níveis baixos de RE podem indicar a necessidade urgente de desenvolver a competência de:

- Identificar causas e consequências das emoções para: a) evitar situações ou comportamentos que podem levar a experiências negativas; ou b) promover situações e adotar comportamentos que podem levar a experiências positivas;
- Solucionar problemas considerando as emoções no ambiente de trabalho, buscando pistas emocionais para solucionar conflitos, tomar decisões que contribuam para o bem-estar e o desempenho de todos; e
- Gerir a própria carreira considerando as emoções de modo a alcançar objetivos e se reinventar como profissional.

Níveis baixos de AE podem indicar necessidade urgente de desenvolver a competência de:

- Regular as emoções de modo a prevenir episódios emocionais intensos; mas, quando não for possível prevenir ou prever tais episódios, adotar estratégias de manter o equilíbrio ou retomar o controle da situação;
- Discernir estados emocionais de outros em situações que exigem adaptação contextual ou cultural para expressar emoções de modo novo, adaptativo e efetivo e
- Expressar emoções verdadeiras em vez de fingir, mas de modo que contribua para o desempenho e bem-estar de todos no trabalho.

Níveis medianos representam a necessidade de continuar desenvolvendo as mesmas competências de RE e AE citadas nos parágrafos anteriores. Níveis altos estão relacionados a bem-estar emocional e/ou desempenho no trabalho.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ECET foi aplicada no Brasil em três contextos profissionais significativamente afetados pela pandemia: saúde, educação e tecnologia. A estrutura fatorial bidimensional da escala e a quantidade de itens que a compõe, torna-a um instrumento simples, objetivo, rápido e fácil de ser aplicado em amostras compostas por profissionais de contextos profissionais diversos.

Essa escala representa avanço teórico pois mensura a CE com base no binômio reflexão e ação como uma competência socioemocional no trabalho. Ela preenche uma lacuna importante na pesquisa: uma escala de mensuração da CE em português e no contexto do trabalho no Brasil. Essa inovação é relevante e abre o caminho para mais pesquisas sobre o tema na realidade brasileira.

O período de coleta dos dados ainda corresponde à parte do período em ocorreu a pandemia da Covid-19. Essa época foi marcada por traumas pessoais, familiares e no trabalho, o que pode ter promovido uma maior reflexão sobre as próprias emoções e sobre modos de agir frente às emoções de outros. Isso pode se constituir como uma limitação desta pesquisa. Por tal razão, sugerem-se estudos futuros realizados para validação da escala no contexto pós-pandemia da Covid-19.

Sugere-se também outros estudos que investiguem mais a fundo como o ambiente de trabalho pode potencializar ou minar a CE, alinhando seus achados ao estado da arte da pesquisa sobre a criatividade geral no trabalho (AMABILE; PRATT, 2016). Essa escala foi validada em três contextos profissionais diversos, sugerem-se estudos que a validem em contextos transculturais e/ou internacionais.

Os resultados revelam boas propriedades psicométricas em termos de validade e confiabilidade, o que suscita estudos que verifiquem a relação entre a CE e variáveis relevantes para o mundo dos negócios tais como o bem-estar e/ou o desempenho no trabalho. Investigar essas relações representa um avanço teórico, empírico e prático, pois possibilita estabelecer relações entre variáveis, avançar na compreensão da dinâmica socioemocional de contextos profissionais brasileiros e apontar necessidade de desenvolvimento socioemocional como demanda pessoal e organizacional.

A concepção e mensuração da CE como uma competência socioemocional pode ser determinante para a superação de crises e a sustentabilidade em períodos de mudanças disruptivas, tais como o período da pandemia da Covid-19. Pessoas emocionalmente criativas

estão mais dispostas a demonstrar flexibilidade, resiliência e agilidade na solução de problemas, o que potencializa a inovação e adaptabilidade das pessoas e da organização.

## 5 RELAÇÕES ENTRE CRIATIVIDADE EMOCIONAL, TRABALHO EMOCIONAL E BEM-ESTAR

**Resumo:** O objetivo deste estudo é analisar a relação entre a Criatividade Emocional CE, o trabalho emocional e o bem-estar subjetivo nos contextos da saúde, tecnologia e educação. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário do tipo *survey* composto por questões sociodemográficas e escalas desenvolvidas em português para mensurar trabalho emocional TE, CE e escalas adaptadas para a Língua Portuguesa para mensurar o bem-estar emocional (*Oldenburg Burnout Inventory* e *Positive and Negative Affect Schedule*). O questionário foi respondido por 678 profissionais da área da tecnologia (n=212), educação (n=243) e saúde (n=212). Utilizaram-se métodos quantitativos multivariados não-paramétricos para analisar os dados, tais como correlação entre variáveis, modelagem de equações estruturais, testes de Mann Whitney e de Kruskal Wallis para analisar diferenças entre grupos. Os resultados mostraram que as facetas de TE explicam a CE, sendo que as demandas emocionais do trabalho e as estratégias de regulação emocional de ação profunda possuem uma relação positiva com a CE, enquanto as estratégias de regulação emocional de ação superficial possuem uma relação negativa. A CE explicou o bem-estar emocional, mas não se percebe uma relação direta e significativa entre a CE e o mal-estar emocional e a exaustão emocional (EE). Ainda se verifica que o bem-estar emocional medeia a relação entre a CE e a EE. Sugerem-se estudos futuros realizados em períodos pós-pandêmicos para verificar o efeito do ambiente de trabalho sobre a CE.

**Palavras-chave:** criatividade emocional, trabalho emocional, bem-estar emocional, saúde, educação e tecnologia.

### 5.1 INTRODUÇÃO

A Criatividade Emocional (CE) é uma competência socioemocional expressa em duas ações: refletir sobre emoções e agir de forma original e adaptativa visando ao bem-estar e/ou ao desempenho. Em ambientes de trabalho emocionalmente complexos, as demandas afetivas exigem que o indivíduo desenvolva estratégias de regulação emocional efetivas para manter seu bem-estar e evitar a exaustão emocional. O esforço empreendido nesse contexto é denominado Trabalho Emocional (TE).

O TE compreende o esforço empreendido na regulação emocional decorrente da interação direta com outras pessoas no trabalho, de acordo com as regras de uma organização. O TE ocorre por meio de duas estratégias: a regulação de ação superficial (rAS) e regulação de ação profunda (rAP). A rAS ocorre quando os indivíduos expressam emoções que não vivenciam internamente para se alinhar aos objetivos organizacionais ou às regras sociais. Na rAP, os indivíduos modificam suas emoções internas para que suas expressões emocionais estejam alinhadas às experiências emocionais que vivenciam internamente e às exigências organizacionais (GENG et al., 2014; LIU; LIU; GENG, 2013; YOO; JEONG, 2017).

A depender das estratégias de regulação emocional empreendidas no trabalho, as pessoas podem manter o bem-estar emocional ou aos poucos sentirem suas emoções serem drenadas até que se sintam esgotadas emocionalmente, estado que denominamos exaustão emocional - EE (PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI, 2020; SCHAUFELI; MASLACH; MAREK, 2017).

Não foram encontradas evidências empíricas da relação entre as facetas de TE e a CR. Mas estudos relacionam o TE e a criatividade geral medida como capacidade de gerar novas ideias efetivas no trabalho (LIU; LIU; GENG, 2013; GENG; LIU; LIU; FENG, 2014; SHIN; HUR; OH, 2015; GENG; LI; BI; ZHENG; YANG, 2018; YOO; JEONG, 2017).

Evidências empíricas sustentam a relação entre CE e bem-estar em contextos gerais. No entanto, não foi possível identificar estudos que investigassem a relação entre a CE e o bem-estar no contexto do trabalho (KUSKA et al., 2020; NAVAEI; HOSSEINAIY; ASADI, 2014; SHARMA; MATHUR, 2016). Vários autores destacam que o TE está relacionado ao bem-estar afetivo no trabalho e a EE (PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI, 2020).

O bem-estar subjetivo (BES) tem sido mensurado por meio do relato das experiências afetivas do indivíduo em diversos contextos. Emoções percebidas como positivas indicam prazer e BES; emoções percebidas como negativas, conseqüentemente, indicam desprazer e mal-estar subjetivo (GALINHA; PEREIRA; ESTEVES, 2014).

No trabalho, o bem-estar tem sido relacionado negativamente com a EE; ou seja, quanto maiores os níveis de EE, menores serão os níveis de bem-estar no trabalho. Quando os trabalhadores empreendem esforços e não alcançam os objetivos esperados satisfatoriamente, sentimento de frustração e estresse interpessoal pode drenar a energia dos indivíduos e, com o tempo, desencadear a EE. Como consequência, percebe-se menor comprometimento e produtividade no trabalho, maior absenteísmo e incidência de transtornos mentais e comportamentais como depressão, ansiedade, abuso de álcool/outras drogas e *burnout* (SCHUSTER; DIAS, 2018).

Este estudo investiga as relações entre CE, TE e bem-estar emocional no trabalho em três contextos profissionais: saúde, tecnologia e educação. A pesquisa foi realizada durante a pandemia da Covid-19, momento em que as altas demandas emocionais são evidentes para a humanidade em geral (ZHAI et al., 2021). O objetivo deste estudo é analisar a relação entre a Criatividade Emocional, o trabalho emocional e o bem-estar subjetivo nos contextos da saúde, tecnologia e educação.

Este estudo lança luz sobre o poder preditivo da CE sobre o BES. Ele aponta estratégias de regulação emocional no trabalho relacionadas a maiores níveis de BES e saúde emocional. Esses achados contribuem para a efetividade das políticas de desenvolvimento de pessoas nas organizações e levantam discussões sobre o efeito do trabalho sobre a saúde das pessoas.

## 5.2 MÉTODO

### Participantes

Participaram deste estudo 678 profissionais da área da tecnologia (n=212), educação (n=243) e saúde (n=212). Os participantes possuem em média 38 anos [18,71], 49.9% afirmam ser do gênero feminino, 47.0% possuem filhos, 57.6% são casados ou vivem em união estável, 34.9% possuem renda entre 2 e 5 salários-mínimos, 67.9% declaram residir na região Nordeste do Brasil. Utilizou-se a amostragem não probabilística e por conveniência. Todos os profissionais que concordaram em responder à pesquisa foram incluídos, o que fortalece a validade ecológica do estudo.

### Instrumentos

**Escala de Criatividade Emocional no Trabalho.** A escala mede a Criatividade Emocional no trabalho em duas dimensões: reflexão sobre as emoções – 5 itens (refletir sobre as causas e consequências de emoções na tomada de decisão, na solução de problemas e na gestão da própria carreira) – e ação sobre as emoções – 3 itens (agir sobre as emoções para desenvolver comportamentos adaptativos e originais em situações que provocam emoções intensas, contraditórias, inéditas e/ou negativas). A escala foi validada com boas propriedades psicométricas (CFI = 0,96; TLI = 0,94; RMSEA = 0,057; qui-quadrado/graus de liberdade = 51/17 = 3).

Utilizou-se o seguinte enunciado: “Por favor, leia atentamente cada uma das frases a seguir e indique a resposta que melhor representa a frequência do seu comportamento no

contexto do trabalho/estudo”. Cada item foi respondido de acordo com uma escala de cinco pontos com as opções: quase nunca (1), raramente (2), às vezes (3), frequentemente (4), quase sempre (5).

***Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)*** versão brasileira (SCHUSTER; DIAS, 2018). Esta escala mede a Síndrome de Burnout por meio de dois fatores: exaustão emocional e desligamento do trabalho. A escala pode ser aplicada em qualquer contexto ocupacional. A dimensão exaustão emocional se refere à consequência em longo prazo da intensa pressão afetiva e física relacionadas ao trabalho; relaciona-se ao mal-estar e ao desprazer no trabalho.

A escala foi validada no Brasil mostrando boas propriedades psicométricas: Índice de Ajuste Comparativo (CFI) = 0,94; Índice de Tucker Lewis (TLI) = 0,93; e Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA) = 0,07. A confiabilidade composta para a dimensão exaustão emocional foi de 0,92 (SCHUSTER; DIAS, 2018). Neste estudo, a dimensão exaustão emocional foi validada (CFI = 0,99; TLI = 0,98; RMSEA = 0,048; qui-quadrado/graus de liberdade =  $10/4 = 2,5$ ).

A escala foi apresentada com o seguinte enunciado: “Por favor, leia atentamente cada uma das frases a seguir e indique a resposta que melhor representa a sua concordância em relação ao seu comportamento no contexto do trabalho”. Cada item foi respondido de acordo com uma escala de quatro pontos com as opções discordo (1), discordo em parte (2), concordo em parte (3), concordo (4).

***Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)*** versão portuguesa reduzida (GALINHA; PEREIRA; ESTEVES, 2014). A escala mede a experiência afetiva dos respondentes. A dimensão de afeto positivo elevada está relacionada a bem-estar subjetivo e prazer, enquanto a dimensão de afeto negativo elevada está relacionada a desprazer e mal-estar subjetivo. Portanto, a escala é uma boa medida de bem-estar subjetivo no trabalho e foi validada no Brasil mostrando boas propriedades psicométricas (CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,03).

Neste estudo, a validade da escala também ficou evidenciada (CFI = 0,95; TLI = 0,94; RMSEA = 0,03; qui-quadrado/graus de liberdade =  $88,25/34 = 2,59$ ). A escala foi apresentada com o seguinte enunciado: “Os próximos itens consistem num conjunto de sentimentos e emoções. Leia cada item e marque em que medida você sentiu cada uma destas emoções, durante as últimas semanas, no trabalho”. Cada item foi respondido de acordo com uma escala de cinco pontos com as opções: nada ou muito ligeiramente (1); um pouco (2), moderadamente (3); bastante (4) e extremamente (5).

**Escala de Trabalho emocional** adaptada ao contexto brasileiro (SILVA; GONDIM, 2019). A escala possui 3 dimensões: demandas emocionais do trabalho (3 itens), ação profunda (3 itens) e ação superficial (3 itens). A primeira dimensão mede a percepção das exigências emocionais de uma profissão; as duas últimas focalizam nas estratégias de regulação emocional. A segunda mede a capacidade “de modificar a emoção sentida fazendo-a convergir com a emoção expressa” e a terceira mede a capacidade de “expressar uma emoção não consonante à emoção sentida.”

A escala demonstrou boas propriedades psicométricas em seu estudo original (CFI = 0,93; TLI = 0,9; RMSEA = 0,06; qui-quadrado/graus de liberdade = 44,8/23 = 1,94). Neste estudo, a escala foi validada demonstrando bom ajuste do modelo (CFI = 0,94; TLI = 0,91; RMSEA = 0,067; qui-quadrado/graus de liberdade = 48,24/23 = 2,09). As perguntas são iniciadas pelo enunciado “em um dia normal de trabalho, com que frequência você...”. A escala de verificação utilizada é do tipo Likert variando de 1 (nunca) a 5 (sempre).

### **Procedimento**

**Coleta de dados.** Os profissionais receberam os instrumentos de pesquisa por meio de mensagens de e-mail, *WhatsApp* e por mensagens diretas no *LinkedIn*. No último caso, foi solicitada conexão com os respondentes individualmente; no caso de aceite para se conectar, seria enviado o convite para responder a pesquisa. A pesquisa foi encaminhada em forma de questionários eletrônicos de autorrelato. Além das escalas utilizadas no estudo, foram incluídas questões sociodemográficas relativas a gênero, idade, renda, área de atuação profissional, estado civil e quantidade de filhos.

**Análise de dados.** Inicialmente, avaliou-se a normalidade dos dados pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. Os dados não apresentaram distribuição normal. Foram realizadas outras análises exploratórias preliminares. Não se identificou *outliers* ou *missing values*. As correlações entre o bem-estar (medido pelos instrumentos OLBI e PANAS) e a criatividade emocional foram investigadas pelo método rho de Spearman. Não foi encontrada multicolinearidade. As análises citadas foram realizadas no Statistical Package for the Social Sciences – Versão 21.0 (SPSS 21.0).

Aprofundando a análise correlacional, foi implementada uma modelagem de equações estruturais para avaliar um modelo teórico em que as relações entre as medidas de bem-estar

(PANAS e OLBI) e trabalho emocional seriam mediadas pela criatividade emocional. A modelagem de equações estruturais foi implementada no R versão 4.0.3, utilizando o método de estimação *Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted* (WLSMV), útil para dados ordinais não paramétricos, disponibilizado no pacote *lavaan*.

Para avaliar o modelo global e validar os instrumentos utilizados nesta pesquisa, foram considerados os índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI. Considerou-se ajustado o modelo que satisfizesse as seguintes condições: o valor RMSEA deve variar entre 0,06 e 0,08 (com o intervalo de confiança de 90% não superior a 0,10). Os valores de CFI e TLI devem ser superiores a 0,90 (de preferência superior a 0,95) (Brown, 2006).

Por fim, foi analisado que haveria efeito do gênero e área de atuação profissional sobre as facetas de trabalho emocional, a criatividade emocional, o bem-estar afetivo no trabalho e a exaustão emocional. Verificou-se a diferença entre grupos por meio de testes não paramétricos de Mann-Whitney e de Kruskal Wallis.

### **Considerações éticas**

Os participantes deste estudo responderam a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Eles responderam à pesquisa após assinar e concordar com as condições da pesquisa. O estudo aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba em 28 de setembro de 2021, por meio do Parecer Consubstanciado CEP 5.002.624, CAAE 50574721.7.0000.5188.

## **5.3 RESULTADOS**

### **5.3.1 Avaliação do modelo de mensuração**

Todos os constructos definidos no referencial teórico são formados por indicadores reflexivos (HAIR JR. et al., 2014). A Análise Fatorial Confirmatória foi realizada com todos os itens que mensuram construtos conectados entre si (BROWN, 2006). O modelo foi estimado com o método *Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted* (WLSMV), adequado para dados ordinais não paramétricos.

A validade convergente foi confirmada; os itens reflexivos dos constructos apresentam cargas fatoriais acima de 0,6, as dimensões das variáveis apresentam variância média extraída superior a 0,5. A validade discriminante foi obtida verificando que a raiz quadrada da variância

média extraída é superior às demais correlações. A confiabilidade foi verificada com resultados, para o Alfa de Cronbach e para a Confiabilidade Composta, superiores a 0,7 (HAIR Jr. et al., 2014; BROWN, 2006). Para mais detalhes ver Tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Variâncias extraídas e compartilhadas do modelo.

	M.	D. P.	RE	AE	AP	AN	EE	rAS	rAP	DET
<b>RE</b>	3,80	0,75	<b>0,73</b>							
<b>AE</b>	3,25	0,88	0,60	<b>0,71</b>						
<b>AP</b>	3,65	0,81	0,29	0,33	<b>0,78</b>					
<b>AN</b>	1,98	0,90	-0,11	-0,13	-0,24	<b>0,73</b>				
<b>EE</b>	2,54	0,79	0,30	0,35	0,17	0,08	<b>0,71</b>			
<b>rAS</b>	2,55	0,98	0,27	0,31	0,15	0,18	0,13	<b>0,81</b>		
<b>rAP</b>	3,05	0,97	-0,13	-0,16	-0,37	0,65	0,30	0,07	<b>0,80</b>	
<b>DET</b>	2,64	0,99	0,27	0,31	0,37	0,15	0,18	0,30	0,45	<b>0,85</b>
<b>Alfa</b>			0,86	0,75	0,88	0,86	0,81	0,84	0,74	0,88
<b>CC</b>			0,83	0,75	0,89	0,78	0,78	0,85	0,75	0,89
<b>VME</b>			0,53	0,50	0,61	0,53	0,50	0,65	0,50	0,73

M. – Média. D. P. – Desvio padrão. RE – Reflexão sobre as emoções. AE – Ação sobre as emoções. AP – Afeto positivo. AN – Afeto negativo. EE – Exaustão emocional. rAS – Ação superficial. rAP – Ação profunda. DET – Demandas emocionais do trabalho. Alfa – Alfa de Cronbach. CC – Confiabilidade Composta. VME – variância média extraída. Obs.: Valores na diagonal em negrito representam a raiz quadrada da variância média extraída. Abaixo da diagonal estão os valores referentes as variâncias compartilhadas.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Tabela 5.2 apresenta as correlações entre as variáveis. As variáveis RE - Reflexão sobre as emoções e AE - Ação sobre as emoções não estão correlacionadas significativamente ( $p$  valor  $> 0,01$ ) a EE - Exaustão emocional e ao AN - Afeto negativo. No entanto, ambas as variáveis estão correlacionadas ao AP - afeto positivo. A correlação entre as variáveis RE e AE se mostrou positiva e moderada. A EE apresenta correlação positiva com o AN e correlação negativa com o AP.

Tabela 5.2 – Correlações entre as variáveis.

	RE	AE	AP	AN	EE	rAS	rAP	DET
<b>RE</b>	1,00							
<b>AE</b>	0,45	1,00						
<b>AP</b>	0,25	0,28	1,00					
<b>AN</b>	<b>-0,07NS</b>	-0,06	-0,14	1,00				
<b>EE</b>	-0,11	-0,09*	-0,33	0,44	1,00			
<b>rAS</b>	-0,15	-0,17	-0,25	0,37	0,35	<b>1,00</b>		
<b>rAP</b>	0,23	0,27	0,16	<b>0,07NS</b>	<b>0,01NS</b>	0,10	<b>1,00</b>	
<b>DET</b>	0,21	0,29	0,15	0,14	0,16	0,19	0,36	<b>1,00</b>

RF – Reflexão sobre as emoções. AC – Ação sobre as emoções. AP – Afeto positivo. AN – Afeto negativo. EE – Exaustão emocional. rAS – Ação superficial. rAP – Ação profunda. DET – Demandas emocionais do trabalho. Correlações significativas no nível de 0,01, exceto por \*correlação significativa no nível de 0,05, NS – correlações não significativas. Correlações estimadas pelo método rho de Spearman.

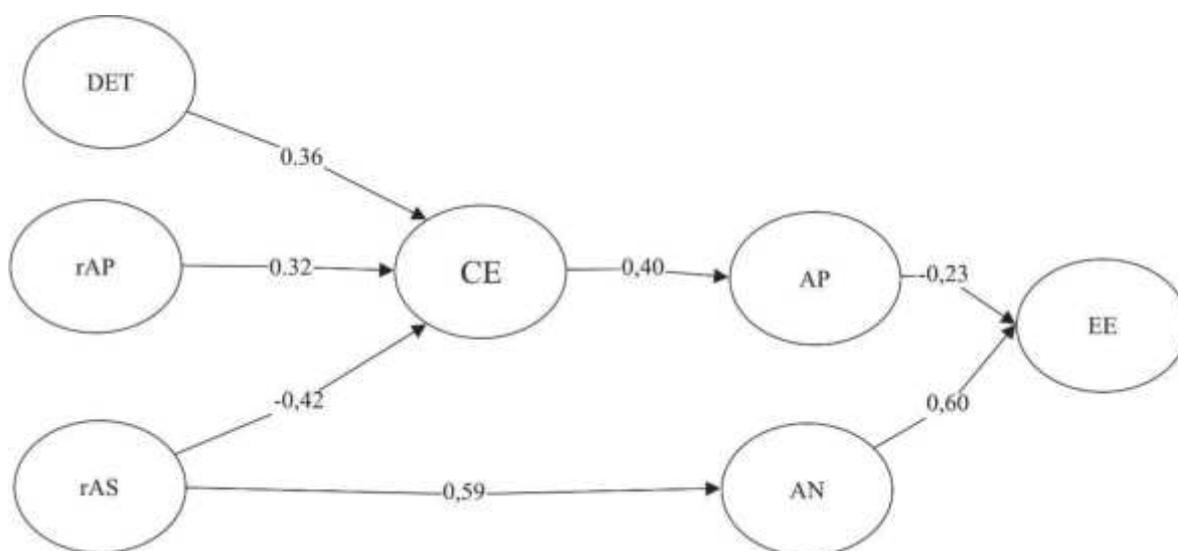
Fonte: Elaboração própria, 2022.

### 5.3.2 Avaliação do modelo estrutural

A estimação do modelo estrutural deste estudo envolveu uma variável de segunda ordem (Criatividade Emocional), variáveis de controle (gênero e áreas de atuação) e avaliação do VMC. A variável de segunda ordem do modelo é a CE, uma variável bidimensional formada pelas variáveis RE e AE. Os valores do VIF (fator de inflação da variância) esteve abaixo de 5 (HAIR JR. et al., 2014), indicando ausência de problemas de multicolinearidade. O gênero e a área de atuação profissional não tiveram relação significativa com a CE.

Uma modelagem de equações estruturais foi realizada para analisar as relações entre as facetas de Trabalho Emocional, as medidas de bem-estar (AP, AN e EE) e a CE. Os índices de ajustamento do modelo final foram satisfatórios e aceitáveis (CFI = 0,93, TLI = 0,92, RMSEA = 0,034, qui-quadrado/ graus de liberdade = 742,7/423 = 1,776), conforme a Figura 5.1.

Figura 5.1: Relação entre trabalho emocional, criatividade emocional, bem-estar afetivo relacionado ao trabalho (afeto positivo e negativo) e exaustão emocional.



A figura não apresenta os itens que compõem cada dimensão para manter o gráfico simples e parcimonioso. Os efeitos entre as dimensões apresentados são padronizados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Percebe-se que as facetas de trabalho emocional explicam a CE, sendo que a relação entre a rAS e a CE é a mais forte e a única negativa. A CE explica o AP, mas não explica o AN nem a EE. No entanto, a rAS explica o AN, sendo que esse último medeia a relação entre rAS e EE. As relações mais fortes no modelo foram: entre rAS e AN (0,59), entre rAS e CE (0,42),

entre CE e AP (0,40) e entre AN e EE (0,60). Gênero e área de atuação profissional não afetaram a relação entre CE e o bem-estar emocional afetivo no trabalho.

Os testes de Mann Whitney mostraram que houve efeito do gênero sobre o AN ( $U=51378,50$ ,  $p<0,05$ ), a EE ( $U=47207,00$ ,  $p<0,01$ ), a AP ( $U=51317,00$ ,  $p<0,05$ ) e as DET ( $U=44659,50$ ,  $p<0,01$ ). As mulheres pontuaram mais que os homens nessas dimensões. Os testes de Kruskal Wallis mostraram que houve efeito da área de atuação profissional sobre a CE ( $\chi^2(2)= 10,428$ ,  $p<0,01$ ) e suas dimensões (RE ( $\chi^2(2)= 8,891$ ,  $p<0,05$ ) e AE ( $\chi^2(2)= 6,135$ ,  $p<0,05$ )), sobre AP ( $\chi^2(2)= 6,429$ ,  $p<0,05$ ), EE ( $\chi^2(2)= 9,276$ ,  $p<0,01$ )). Profissionais da saúde pontuaram melhor na CE (e suas dimensões), no AP e na EE.

## 5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo evidenciou que as três facetas de TE estão relacionadas à CE. Isso sugere que, diante de elevadas demandas de trabalho (este estudo possui corte transversal inserido no período em que o Brasil vivia os efeitos emocionais da saúde emocional sobre os trabalhadores), os indivíduos adotam estratégias de regulação emocional que podem ser caracterizadas como de ação profunda ou de ação superficial.

Os resultados deste estudo evidenciam que as estratégias de TE de ação superficial são prejudiciais para o bem-estar emocional no trabalho. Outros estudos apoiam esses achados (GENG et al., 2014; LIU; LIU; GENG, 2013; SHIN; HUR; OH, 2015). Os profissionais que adotam estratégias de TE de ação superficial percebem experiências emocionais negativas com mais intensidade, o que, em longo prazo, contribui para a exaustão emocional (LIU; LIU; GENG, 2013; SHIN; HUR; OH, 2015).

Os resultados desta pesquisa sugerem que, quanto maior for a capacidade de “modificar a emoção sentida fazendo-a convergir com a emoção expressa” (medida pelos níveis de rAP), maior será a frequência dos comportamentos criativos no trabalho e a percepção de bem-estar. Outros estudos fortalecem o argumento de que há uma relação positiva e moderada entre rAP e bem-estar. Por sua vez, há uma relação negativa entre rAP e exaustão emocional (LIU; LIU; GENG, 2013; SHIN; HUR; OH, 2015).

Por outro lado, mesmo que haja uma correlação negativa entre CE e rAS, essa relação não foi identificada como significativa na análise de equações estruturais. O mesmo ocorreu para a relação entre CE e EE. Portanto, dos resultados, conclui-se que a CE age como uma estratégia de promoção do bem-estar do trabalhador e de prevenção do *burnout* em ambientes de trabalho cujas demandas afetivas são altas.

Ainda cabe destacar que, mesmo que os trabalhadores sejam emocionalmente criativos, o ambiente de trabalho marcado por experiências emocionais negativas certamente contribuirá para a exaustão emocional. O papel da CE se mostrou muito mais evidente em promover o bem-estar do que em reduzir/evitar/eliminar o mal-estar. Estudos sugerem que o ambiente de trabalho pode intimidar os trabalhadores e tolher sua criatividade geral (AMABILE, PRATT, 2016; CHENG; LEUNG; WU, 2011; DA COSTA; ZHOU; FERREIRA, 2020; GUPTA; BAJAJ, 2017; HIGGINS; QUALLS; COUGER, 1992; HUR; MOON; JUN, 2016; KUNG; CHAO, 2019; LEE; NEMBHARD; CLEARY, 2020; PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI, 2020; YANG; HUNG, 2015; ZHOU; GEORGE, 2001; 2003).

Esta pesquisa sugere que o ambiente também pode ter efeitos negativos sobre a CE dos trabalhadores. Esse argumento é reforçado pelo fato de que o estudo foi conduzido durante a pandemia da Covid-19, período que foi marcado por crises estruturais e afetivas no trabalho nos setores da saúde (ZHAI et al., 2021), tecnologia (KURINA; THOMAS, 2022) e educação (DAVIS et al., 2022). Além disso, os resultados evidenciaram que rAS possui uma relação negativa forte com a CE, e que esta não se relacionou significativamente com a EE e a percepção de experiências emocionais negativas, sugerindo de fato que o ambiente de trabalho pode “matar” a CE dos trabalhadores.

O efeito do gênero sobre a AN, EE, rAP e DET mostrou que mulheres pontuaram melhor que homens. Isso sugere que, durante a pandemia da Covid-19, as mulheres lidaram com maiores demandas emocionais no trabalho e, mesmo desenvolvendo mais frequentemente estratégias de regulação emocional de rAP, vivenciaram mais emoções percebidas como negativas e, portanto, mal-estar e exaustão emocional no trabalho. O papel tradicional da mulher na sociedade patriarcal brasileira justifica tais resultados, pois muitas mulheres acabaram tendo que conciliar suas atividades domésticas com as atividades profissionais com pouca ou nenhuma ajuda dos seus companheiros.

Por fim, na área da saúde, também se evidenciou que os profissionais mostraram maiores níveis de CE durante a pandemia e viveram mais experiências emocionalmente positivas, mas, mesmo assim, pontuaram mais nos níveis de EE. Isso sugere que a área da saúde foi profundamente afetada pela Covid-19 demandando maiores níveis de CE. No entanto, esses profissionais presenciaram muitas mortes, mas muitas vidas salvas. O senso de realização no trabalho pode justificar o alto nível de experiências emocionais positivas, enquanto os altos níveis de exaustão emocional podem ser justificados pelas jornadas longas, intensas e esgotantes no trabalho durante a pandemia.

Nas áreas da saúde e educação, também se percebe que a CR é influenciada pelas facetas de TE e promove o BES do trabalhador, mas não está relacionada diretamente com menores níveis de mal-estar, muito menos com menores níveis de EE. Esses resultados reforçam o argumento de que cabe às organizações promover ambientes de trabalho saudáveis para que as pessoas desenvolvam maiores níveis de BES e, conseqüentemente, desempenhe melhor mesmo diante de crises e de mudanças disruptivas como ocorreu durante a pandemia da Covid-19.

## 5.5 CONCLUSÕES

Este estudo contribuiu para relacionar a CE com as facetas do TE e com o bem-estar e a exaustão emocional no trabalho. Seus resultados possuem implicações teóricas, práticas e sociais relevantes.

A intensidade da frequência das facetas do trabalho emocional explica o quanto o trabalhador é emocionalmente criativo. Uma pessoa com pouca CE nem percebe demandas emocionais no trabalho, age de modo a falsear suas emoções por meio de estratégias de regulação emocional desadaptativas e perigosas à sua saúde e bem-estar emocional.

A CE contribui para o bem-estar emocional no trabalho, mas não parece evitar o mal-estar e a exaustão emocional nesse contexto. Isso sugere que o bem-estar emocional do trabalhador depende do indivíduo, mas o mesmo não se pode dizer sobre seu mal-estar emocional e o *burnout*. Ambientes tóxicos adoecem os trabalhadores e as organizações precisam desenvolver estratégias efetivas de prevenção para manter o bem-estar emocional de seus funcionários.

Portanto, mal-estar e bem-estar não são polos de um *continuum*. Trata-se de duas dimensões do bem-estar subjetivo dos trabalhadores. O bem-estar pode ser promovido pela CE. O mal-estar e o *burnout* devem ser prevenidos pelas organizações. A Gestão de Pessoas nas Organizações precisa refletir e discutir como o ambiente de trabalho pode estar adoecendo os profissionais e adotar medidas de coibir práticas abusivas nas relações de trabalho, seja na interação direta com o público externo, seja nas relações internas desenvolvidas no trabalho.

Por fim, toda a sociedade precisa compreender que o indivíduo não pode ser culpabilizado por seu adoecimento no trabalho. O indivíduo mais inteligente e criativo emocionalmente não está imune ao mal-estar e à exaustão emocional em um contexto de trabalho abusivo. Essa pesquisa pode inclusive auxiliar numa autoanálise individual: como tenho tratado meus colegas de trabalho e que efeitos este tratamento dispensado tem exercido sobre eles?

Aponta-se o corte transversal e a influência da pandemia da Covid-19 como dois limitadores que podem influenciar os resultados obtidos neste estudo. Contudo, sugere-se que novos estudos sejam empreendidos para compreender se as variáveis se comportam de forma semelhante em períodos pós-pandêmicos. Sugerem-se estudos longitudinais quase-experimentais em organizações para verificar se ações estratégicas sobre as condições do ambiente de trabalho promovem a CE e o bem-estar emocional, além de prevenir o mal-estar emocional e o *burnout*.

## 6 POR QUE CRIATIVIDADE EMOCIONAL É INDISPENSÁVEL NO TRABALHO?

**Resumo:** O objetivo deste capítulo é analisar integrativamente os resultados desta tese. Ele foi construído por meio de uma análise categórica dos resultados dos estudos empreendidos neste trabalho. Em seguida, realizou-se uma análise descritiva das variáveis investigadas no capítulo anterior. Realizaram-se testes não paramétricos para verificar o efeito de variáveis sociodemográficas sobre a Criatividade Emocional (CE), as facetas de Trabalho Emocional e o Bem-estar (BES). Por fim, foi realizada uma classificação de cluster por K-médias com objetivo de criar dois grupos de respondentes de acordo com os níveis de CE. Com base nessa classificação, verificou-se o efeito da CE sobre as demais variáveis. Os resultados revelam que profissionais da área da saúde percebem maiores níveis de CE, Demandas Emocionais no Trabalho e Exaustão Emocional. Não foi possível identificar o efeito do gênero sobre a CE. Identificou-se que a CE está relacionada a BES, mas não se relaciona ao mal-estar. Propõe-se que a CE promove BES e previne o *burnout*. Esse achado possui implicações relevantes para a Gestão de Pessoas nas Organizações e para as Políticas Públicas de Saúde do Trabalhador.

**Palavras-chave:** análise integrativa, emoções, criatividade, criatividade emocional, trabalho.

### 6.1 INTRODUÇÃO

A trajetória metodológica desta tese buscou compreender a Criatividade Emocional (CE) no trabalho em três contextos de trabalho essenciais que revelaram altas demandas emocionais durante a pandemia da Covid-19: saúde, tecnologia e educação (ZHAI et al., 2021).

A saúde é um contexto profissional em que competências socioemocionais são indispensáveis. Durante a pandemia da Covid-19, o esgotamento dos sistemas de saúde exigiu que os profissionais enfrentassem eventos estressantes diariamente. Pesquisas apontam que competências socioemocionais desempenham um papel importante no enfrentamento de crises globais. A CE quando associada a suporte social demonstrou efeitos positivos sobre a superação de traumas pós-Covid-19 (ZHAI et al., 2021). Para além do cenário de pandemia recente, competências socioemocionais são determinantes para o bem-estar de profissionais da saúde (SA et al., 2019; BURGOS; SALCEDO; PARIS, 2017).

No contexto da educação, as pesquisas apontam que as competências socioemocionais são essenciais para o bem-estar de professores (POLOU, 2017). O ensino fundamental se caracteriza pela proximidade física e profissional que gera maior intensidade emocional.

Contudo, quando há conflitos entre alunos e professores, essa intensidade pode ser negativa. Consequentemente, a eficácia do ensino pode ser reduzida. Nas séries seguintes da educação básica, há uma maior distância profissional e física, levando os professores a tratar as emoções como intrusos na sala de aula. Essa distância ameaça as formas básicas de compreensão emocional das quais o ensino e a aprendizagem de alta qualidade dependem. No ensino superior, esta distância pode ser ainda maior (HARGREAVES, 2000).

Os professores retornam às escolas durante a pandemia do Covid-19 sob o peso de estressores sem precedentes com o desafio de envolver alunos que também experimentaram estresse e trauma inéditos. A capacidade docente de atender às necessidades dos alunos ao retornar à escola se constitui um grande desafio (DAVIS et al., 2022). Estudos demonstram que as competências socioemocionais de professores estão associadas positivamente ao bem-estar no trabalho. Essa relação ganha maior relevância frente a resultados de pesquisas que apontam a pesada carga de trabalho, o status da profissão e a saúde e bem-estar dos professores como a principal causa apontada entre os profissionais que pensam em largar a profissão (HEFFERNAN et al., 2022).

O trabalho na área da tecnologia é caracterizado por altas demandas emocionais. Espera-se que o profissional de tecnologia estabeleça relações no trabalho em conformidade com as normas ocupacionais/organizacionais relacionadas à demonstração de emoção. Resultados de uma pesquisa na área sugerem que as competências socioemocionais explicam baixos níveis de exaustão emocional, consequentemente, maiores níveis de bem-estar (RUTNER; HARDGRAVE; MCKNIGHT, 2008). Outros estudos demonstram que as competências socioemocionais estão relacionadas ao bem-estar e ao desempenho de profissionais da tecnologia (TOME; VAN DER VAART, 2020).

O contexto da tecnologia também foi profundamente afetado pela pandemia da Covid-19. Embora a tecnologia da informação (TI) tenha contribuído para diversos setores globalmente em meio à crise, os profissionais de TI lidam com muitos desafios à sua saúde mental. Resultados de uma pesquisa sugerem que competências socioemocionais (como desenvolver e focar nos motivos para gratidão) foram determinantes para manter o bem-estar durante a pandemia (KURIAN; THOMAS, 2022).

O objetivo deste capítulo é analisar integrativamente os resultados desta tese. Essa análise é fundamental para compreender a importância da CE no contexto do trabalho. Este capítulo fornece um panorama da relevância desta tese para a academia, para as organizações e para a sociedade.

## 6.2 METODOLOGIA

Esse capítulo foi construído em dois passos. Primeiro, categorizaram-se os resultados dos estudos relatados nesta tese a partir de um agrupamento temático. O capítulo 2 mostrou como as emoções influenciam a criatividade no trabalho. O capítulo 3 discutiu o processo inverso, como a criatividade influencia as emoções neste contexto. No capítulo 4, construiu-se e validou-se uma escala que, aplicada em um estudo relatado no capítulo 5, possibilitou mensurar a CE e relacionar este constructo com as facetas do trabalho emocional (TE) e o bem-estar subjetivo (BES) e a exaustão emocional (EE) dos trabalhadores das áreas da saúde, tecnologia e educação.

Verificou-se como esses estudos e seus resultados se complementam para melhor compreender a criatividade emocional no trabalho.

Em seguida, foi realizada uma análise descritiva das variáveis CE, Reflexão sobre as Emoções (RE), Ação sobre as Emoções (AE), Afeto Positivo (AP), Afeto Negativo (AN), Demandas Emocionais no Trabalho (DET), regulação emocional de Ação Profunda (rAP), regulação emocional de Ação Superficial (rAS) e EE. As variáveis não seguem a distribuição normal. Portanto, foram realizados testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis para verificar o efeito da área profissional, gênero, quantidade de filhos, estado civil, idade e região brasileira em que reside sobre as primeiras variáveis.

Os resultados dos dois passos foram analisados em conjunto para responder ainda uma última pergunta. Por que a Criatividade Emocional é indispensável no trabalho? Os tópicos seguintes apresentam a discussão dos resultados das análises realizadas neste capítulo.

## 6.3 COMO AS EMOÇÕES PROMOVEM/DIFICULTAM A CRIATIVIDADE?

Os estudos empreendidos nesta tese revelaram que a relação entre emoção e criatividade no trabalho é complexa. Não se pode afirmar que emoções positivas promovem a criatividade e que emoções negativas são obstáculos à criatividade. Portanto, apenas a valência emocional – juízo do indivíduo quanto a se uma emoção é positiva ou negativa – não determina essa relação. A intensidade das emoções parece ser mais determinante. As emoções leves, positivas ou negativas, podem promover a criatividade, enquanto as emoções intensas a dificultam.

Para compreender melhor essa relação, pense na situação em que um trabalhador é premiado quando soluciona um problema criativamente em um mês de trabalho. Ele sente uma emoção positiva, que tem como antecedente o desempenho criativo e como consequência o

prêmio. Ele aprendeu que a empresa premia ideias criativas e tende a promover a criatividade, ou seja, por meio da reflexão sobre o ocorrido, consegue analisar que existe uma sequência emocional clara: desempenho criativo – prêmio – emoção positiva. No mês seguinte, é muito provável que esse trabalhador persista buscando a criatividade em busca de um prêmio. Em outras palavras, uma emoção positiva promoveu a criatividade.

Mas imagine o colega que observou a cena, o qual não demonstrou o mesmo desempenho criativo, não foi premiado e ficou triste por isso. Ele reflete e analisa outro sequenciamento emocional claro: ausência de desempenho – ausência de prêmio – emoção negativa. Ele decide se dedicar mais ao trabalho no mês seguinte para também obter um prêmio. Em outras palavras, a emoção negativa estimulou a criatividade.

Imagine ainda a situação em que o trabalhador não sugere nenhuma ideia criativa; mesmo assim, a organização o premia muito bem, muito melhor do que acontece em outras organizações. O prêmio causa uma emoção positiva intensa, o trabalhador se sente muito valorizado e se mantém fiel à organização. Mas essa emoção positiva intensa promove a criatividade? Dificilmente! O trabalhador não precisa inovar, pois o comportamento organizacional lhe convence que seu comportamento é ótimo.

Ainda pensando sobre o exemplo do trabalhador premiado por sua criatividade, imagine que ele continue solucionando problemas criativamente, mas a organização deixa de lhe premiar. O que pode ocorrer? Ele pode se sentir frustrado ou injustiçado, pois a sequência emocional foi modificada: desempenho criativo – ausência de prêmio – emoção negativa. Em outras palavras, uma emoção negativa pode dificultar a criatividade.

A situação poderia piorar ainda mais se o trabalhador julgar que a organização premia pessoas que não merecem enquanto ele não é premiado. Em outras palavras, quanto mais intensas forem as emoções negativas, tanto mais será dificultada a criatividade no trabalho. Imagine ainda que esse sequenciamento emocional continue a ocorrer nos meses seguintes. O comportamento organizacional aos poucos vai drenando as energias do trabalhador, constituindo um ambiente de trabalho adoecedor provocando casos de EE.

Embora a realidade não seja tão simples assim, esses exemplos ilustram: como as emoções promovem/dificultam a criatividade e como as organizações podem gerir as emoções de modo a potencializar a criatividade no ambiente de trabalho. Obviamente, nem todas as pessoas vão agir da mesma forma. Pode ser que alguém fique com inveja ou ache injusto premiar uns e outros não e talvez decida não colaborar tanto quanto antes com a sua equipe de trabalho, mesmo quando não foi premiado por não entregar um bom desempenho criativo.

Por tal razão, claramente se verifica que a relação entre emoção e criatividade é complexa e precisa ser gerida por um líder ativo que analise sequenciamentos emocionais dos indivíduos, dos grupos e da organização para tomar decisões fundamentadas nas emoções e que estimulem a criatividade.

Outro achado interessante é que a ambivalência emocional estimula a criatividade no trabalho. Perceber uma emoção mista, que parece ser positiva e negativa ao mesmo tempo, não é algo comum. Quando as pessoas estão expostas a ambientes de trabalho não usuais, tende-se a pensar de forma não usual, “fora da caixa”, além da zona de conforto. Portanto, pessoas e grupos de trabalho que vivenciam emoções mistas tendem a ser mais criativos.

Com base nesses achados, podemos concluir que as organizações podem evitar emoções intensas, positivas ou negativas, no ambiente de trabalho. Premiar inadequadamente pode ser mais prejudicial do que não premiar o empregado. Os gerentes podem utilizar essas informações para gerir grupos de trabalho de modo a administrar as emoções do grupo favorecendo o BES com responsabilidade e ainda assim manter a oxigenação das suas equipes.

Infelizmente, quando todos num grupo tendem a concordar em tudo, emoções leves como o amor compassivo inibe críticas essenciais ao estímulo do pensamento flexível. Por outro lado, quando as pessoas tendem a discordar sempre entre si em um grupo, as emoções negativas podem minar a persistência e a motivação para sugerir testar soluções inovadoras no trabalho.

Até aqui, discutimos como as emoções promovem/dificultam a criatividade. Mas esta tese evidenciou variáveis que medeiam a relação entre as emoções e a criatividade. Em resumo, as variáveis que estimulam a persistência e a flexibilidade cognitiva, a intensidade leve, a ambivalência e a inteligência emocional atuam como catalisadores da relação entre as emoções e criatividade.

Tome por exemplo o sucesso individual. Pessoas criativas tendem a ser bem-sucedidas. Contudo, existe a possibilidade de alguém se sentir bem-sucedido e abandonar o pensamento divergente que estimula a criatividade. A pessoa pode deixar de pensar em novas ideias ou ouvir opiniões diferentes. Essa inflexibilidade cognitiva inibe a persistência e, por sua vez, dificulta a criatividade. Os gerentes precisam refletir sobre isso. Permitir que outros se expressem, evitar combater imediatamente ideias divergentes, estimular a crítica, a discussão, a síntese de novas ideias permite que os gestores e suas equipes permaneçam criativos.

As organizações se beneficiam das críticas recebidas por meio de seus empregados, principalmente em processos de mudança. Mas precisam ter cuidado, pois uma atitude crítica também pode gerar conflitos, apatia, resignação, absenteísmo e baixa performance. Pessoas críticas que não são ouvidas, acolhidas e estimuladas tendem a se sentir drenadas

emocionalmente, condição suficiente para desencadear um processo de exaustão emocional. Esse processo desmotiva o trabalhador; conseqüentemente, mina seu interesse, curiosidade e desejo de aprender (AUGER; WOODMAN, 2016; HUR; MOON; JUN, 2016).

Conseqüentemente, os líderes precisam gerir adequadamente pessoas e grupos de modo a usar a atitude crítica para a promoção da criatividade das organizações. Mas também precisam ser responsáveis para que emoções negativas não se tornem intensas e acabem por minar o bem-estar subjetivo dos funcionários.

Por fim, que emoções podem promover a criatividade? Emoções leves, sejam elas positivas, negativas ou mistas, em um ambiente de trabalho marcado pelo diálogo aberto, sincero e assertivo são ferramentas poderosas para a criatividade nas mãos de um líder emocionalmente inteligente.

Discutimos até aqui como as emoções promovem/dificultam a criatividade. Essa relação é explicada no Quadro 6.1. Pode-se afirmar que cinco variáveis determinam se as emoções promovem ou dificultam a criatividade no trabalho. Em outras palavras, essa relação não é direta, mas mediada por processos cognitivos e emocionais individuais, além de processos relacionais com o ambiente em que se está inserido. Mas como ocorre o processo inverso? Como a criatividade influencia nossas emoções?

Quadro 6.1. Variáveis que influenciam a relação entre emoções e criatividade

<b>Emoções</b>	Intensidade emocional	<b>Criatividade</b>
	Ambivalência emocional	
	Persistência no propósito	
	Flexibilidade Cognitiva	
	Inteligência Emocional	

Fonte: Elaboração própria, 2022.

#### **6.4 O QUE É CRIATIVIDADE EMOCIONAL E COMO ELA PODE SER MEDIDA E DESENVOLVIDA?**

A CE é uma competência socioemocional que mensurada como um constructo bidimensional de segunda ordem a partir das dimensões RE e AE. A escala desenvolvida nesta tese mensura esse constructo por meio de 8 itens que verificam a frequência de comportamentos emocionalmente criativos no trabalho.

Esse método assinala que o constructo é uma competência em ação, pois, quanto maior for a frequência da ação, maior será o nível de mobilização da competência no contexto

específico do trabalho. Embora a primeira dimensão da escala seja denominada reflexão, compreende-se que reflexão também é ação, pois a reflexão nessa escala está relacionada à análise de situações que precedem a tomada de decisões, solução de problemas, alcance de objetivos profissionais e até mudança de percurso na própria carreira. Essa dimensão explicou mais de 60% da AE no trabalho.

Portanto, a escala de CE mensura um constructo relacionado ao processo criativo que possui como produto emoções socialmente adequadas que contribuem para o bem-estar no trabalho. O desenvolvimento da CE demanda a integração de saberes desenvolvidos em variados contextos, tais como o familiar, o educacional, o social e o trabalho.

*Resumindo: A Criatividade Emocional é uma competência socioemocional que envolve a capacidade de refletir sobre as experiências emocionais e agir de forma original e adaptativa. Ela é aprendida por meio de processos reflexivos e experienciais em contextos específicos com objetivo de potencializar o bem-estar dos trabalhadores, o que promove o desempenho individual, de grupo e organizacional.*

Consequentemente, níveis baixos de CE indicam a necessidade de aprendizagem dessa competência. Os programas de desenvolvimento de criatividade emocional devem focar nas competências descritas no Quadro 6.2. A primeira competência trata de analisar os sequenciamentos emocionais, ou seja, perceber os precedentes ou “gatilhos” de uma emoção e compreender as suas consequências. Essa análise permite evitar gatilhos emocionais negativos e buscar precedentes de emoções que promovem o bem-estar.

Quadro 6.2. Competências para Aprendizagem da Criatividade Emocional.

Analisar sequenciamentos emocionais para promover emoções positivas
Solucionar problemas com base em informações emocionais
Gerir a carreira considerando pistas emocionais ao longo da vida
Desenvolver estratégias de autocontrole efetivas diante da possibilidade de emoções intensas
Adaptar a expressão emocional em ambientes não usuais
Desenvolver estratégias criativas de regulação emocional de ação profunda

Fonte: Elaboração própria, 2022.

## 6.5 QUAL O EFEITO DA CRIATIVIDADE EMOCIONAL SOBRE O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES?

Uma contribuição teórica importante desta tese foi o desenvolvimento do conceito de CE a partir da noção de competência. No contexto organizacional, competência é condição

necessária ao desempenho superior no trabalho. Nesta tese, desempenho vai além de eficiência, eficácia e efetividade; vai além de produtividade com qualidade. Compreende-se que o desempenho é consequência do bem-estar dos trabalhadores; o bem-estar, por sua vez, está relacionado ao desempenho organizacional sustentável em longo prazo.

Portanto, a CE é compreendida como uma competência socioemocional que resulta em bem-estar superior no trabalho. Esta tese mostrou que a CE é uma boa medida preditora do BES no trabalho, mas não é boa preditora do mal-estar subjetivo do trabalhador.

Cabe destacar que os achados desta tese evidenciam que a criatividade emocional está relacionada à promoção de emoções positivas, mas não necessariamente a prevenção de emoções negativas e da EE. Geng e funcionários (2018) mostraram que pessoas que regulam suas emoções para experienciar emoções positivas são mais criativas e adotam estratégias de regulação emocional de ação profunda. Mas pessoas que regulam suas emoções para prevenir emoções negativas são menos criativas e costumam falsear suas emoções no trabalho, o que pode levar a um quadro de EE.

Em resumo, o trabalhador pode promover seu BES por meio de comportamentos emocionalmente criativos, mas não consegue prevenir seu mal-estar subjetivo com essa mesma estratégia. Portanto, o trabalhador tem pouco ou nenhum controle sobre a EE causada pelas condições de trabalho.

Esse achado sugere uma reflexão importante para as organizações e para a sociedade: os trabalhadores não podem ser responsabilizados pelo seu adoecimento no trabalho. As organizações possuem um papel fundamental em promover ambientes de trabalho saudáveis e combater ambientes de trabalho tóxicos que drenam as energias dos funcionários. A sociedade precisa discutir como promover Políticas Públicas de Saúde do Trabalhador orientadas à promoção do bem-estar e à prevenção de abusos no local de trabalho.

Esta tese evidenciou que esconder emoções, não falar sobre emoções negativas e, conseqüentemente, não discutir e nem denunciar abusos cometidos no ambiente de trabalho causa adoecimento do trabalhador. Por outro lado, quando os trabalhadores falam assertiva e honestamente sobre suas emoções no trabalho e se sentem acolhidos, mais saudáveis eles se tornam (LIU; LIU; GENG, 2013; SHIN; HUR; OH, 2015).

Além desta tese, vários estudos defendem que o ambiente racionalista que intimida trabalhadores a falar sobre suas emoções no trabalho se torna adoecedor (AMABILE; PRATT, 2016; CHENG; LEUNG; WU, 2011; DA COSTA; ZHOU; FERREIRA, 2020; GUPTA; BAJAJ, 2017; HIGGINS; QUALLS; COUGER, 1992; HUR; MOON; JUN, 2016; KUNG;

CHAO, 2019; LEE; NEMBARD; CLEARY, 2020; PRAJOGO; WIJAYA; KUSUMAWATI, 2020; YANG; HUNG, 2015; ZHOU; GEORGE, 2001; 2003).

## 6.6 QUAL O EFEITO DO CONTEXTO PROFISSIONAL SOBRE A CRIATIVIDADE EMOCIONAL E O BEM-ESTAR

Para responder a essa pergunta, foram realizadas análises descritivas das variáveis apresentadas na Tabela 6.1. Nenhuma variável segue a distribuição normal de acordo com os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Foram realizados testes para verificar se há efeito da área profissional (saúde, tecnologia e educação) sobre essas variáveis.

Tabela 6.1: Medidas descritivas de variáveis do estudo

Variável	Média	Desvio padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
CE	3,56	0,72	3,6	1	5	-0,49	0,17
RE	3,80	0,75	4	1	5	-0,71	0,44
AE	3,31	0,89	3,33	1	5	-0,26	-0,36
AP	2,93	0,57	3	1	5	-0,01	0,54
AN	2,38	0,57	2,4	1	4,2	0,65	0,34
DET	2,74	0,86	2,67	1	5	0,06	-0,34
rAP	2,87	0,79	3	1	5	-0,46	-0,29
rAS	2,68	0,77	2,67	1	5	0,10	0,14
EE	2,54	0,80	2,5	1	4	-0,08	-0,78

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Considerando a distribuição das variáveis, realizou-se o teste de Kruskal-Wallis de Amostras independentes. Verificou-se efeito da área profissional sobre a CE ( $\chi^2(2)= 10,428$ ,  $p<0,05$ ), RE ( $\chi^2(2)= 8,891$ ,  $p<0,05$ ), AE ( $\chi^2(2)= 9,018$ ,  $p<0,05$ ), AP ( $\chi^2(2)= 6,429$ ,  $p<0,05$ ), DET ( $\chi^2(2)= 52,827$ ,  $p<0,05$ ), rAP ( $\chi^2(2)= 8,731$ ,  $p<0,05$ ) e EE ( $\chi^2(2)= 9,276$ ,  $p<0,05$ ). Não foi identificado efeito do contexto profissional sobre as variáveis AN ( $\chi^2(2)= 2,534$ ,  $p>0,05$ ) e RAS ( $\chi^2(2)= 3,220$ ,  $p>0,05$ ). Para compreender melhor esses efeitos, foram realizadas análises de pares por meio de testes de Mann-Whitney. Verificou-se que a área da saúde apresenta maiores níveis de CE, AE, DET e de EE que as demais áreas. A área da saúde apresenta maiores níveis de RE que a área da educação. Já a área da tecnologia apresenta níveis maiores de rAP que a área da educação. Além disso, a área da saúde apresenta níveis maiores de bem-estar que as demais áreas.

Por fim, foi realizada uma análise descritiva das variáveis por área profissional. Essa análise é apresentada nas Tabelas 6.2, 6.3 e 6.4.

Tabela 6.2: Medidas descritivas de variáveis do estudo no contexto da saúde

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Máximo
CE	3,69	0,69	1,43	3,30	3,77	4,13	5,00
RE	3,91	0,68	1,20	3,60	4,00	4,40	5,00
AE	3,46	0,88	1,00	3,00	3,33	4,00	5,00
AP	2,88	0,54	1,40	2,60	2,80	3,20	4,40
AN	2,38	0,57	1,20	2,00	2,20	2,80	4,20
DET	3,00	0,79	1,00	2,33	3,00	3,50	5,00
RAP	2,89	0,84	1,33	2,33	2,67	3,33	5,00
RAS	2,75	0,74	1,00	2,33	2,67	3,00	5,00
EE	2,68	0,77	1,00	2,13	2,75	3,25	4,00

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Tabela 6.3: Medidas descritivas de variáveis do estudo no contexto da tecnologia

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Máximo
CE	3,46	0,73	1,00	2,98	3,53	3,98	5,00
RE	3,69	0,79	1,00	3,30	3,80	4,20	5,00
AE	3,24	0,90	1,00	2,67	3,33	4,00	5,00
AP	2,92	0,61	1,00	2,60	3,00	3,40	5,00
AN	2,34	0,56	1,00	1,90	2,20	2,80	4,20
DET	2,39	0,84	1,00	1,67	2,33	3,00	5,00
RAP	2,75	0,78	1,00	2,33	2,67	3,33	5,00
RAS	2,62	0,81	1,00	2,00	2,67	3,00	5,00
EE	2,47	0,79	1,00	2,00	2,50	3,00	4,00

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Tabela 6.4: Medidas descritivas de variáveis do estudo no contexto da educação

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Máximo
CE	3,52	0,71	1,10	3,13	3,53	4,00	5,00
RE	3,80	0,77	1,20	3,40	4,00	4,40	5,00
AE	3,24	0,87	1,00	2,67	3,33	4,00	5,00
AP	2,98	0,54	1,60	2,60	3,00	3,40	4,80
AN	2,41	0,57	1,20	2,00	2,40	2,80	4,20
DET	2,82	0,84	1,00	2,33	2,67	3,33	5,00
RAP	2,96	0,73	1,00	2,67	3,00	3,33	4,67
RAS	2,66	0,74	1,00	2,33	2,67	3,00	5,00
EE	2,49	0,81	1,00	1,75	2,50	3,00	4,00

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A análise de pares permitiu concluir que profissionais da saúde são mais criativos emocionalmente e percebem maior EE que as demais áreas (a análise de pares evidenciou que não há diferença significativa entre os setores da tecnologia e educação). Por fim, foi possível concluir que profissionais da educação relatam maiores níveis de BES que os demais grupos, mas não foi possível perceber maiores níveis de CE de professores quando comparamos com os demais contextos profissionais investigados.

Esse resultado sugere que o contexto profissional da saúde durante a pandemia demandou maiores níveis de CE como consequência do processo de esgotamento emocional decorrente das condições de trabalho nesse período. De fato, esses profissionais compõem um dos grupos mais afetados pela pandemia da Covid-19. O trabalho nesse período foi marcado por estressores em diversos níveis que contribuiu para fadiga, insônia, ansiedade, depressão, esgotamento e sintomas de estresse pós-traumático (SATO et al., 2022; SOTO-CÁMARA et al., 2021; PRICE; BECKER-HAIMES; BENJAMIN WOLK, 2021). Essa experiência contribuiu para a deterioração da saúde mental dos trabalhadores da saúde não apenas no período pandêmico, mas com efeitos em médio e longo prazo ainda incertos (SOTO-CÁMARA et al., 2021).

Uma pesquisa evidenciou que a estratégia enfrentamento mais utilizada por muitos profissionais da saúde durante a pandemia foi interromper emoções e pensamentos desagradáveis (SOTO-CÁMARA et al., 2021). Essa estratégia se assemelha à estratégia de rAS, uma faceta do TE, que, de acordo com os resultados dessa tese, contribui para o mal-estar no trabalho e para a EE.

Outra pesquisa sugere que metade dos profissionais da saúde ainda apresentarão sofrimento emocional clinicamente significativo decorrente do impacto da Covid-19. Essa angústia pode durar anos. Portanto, organizações e governos devem responder a essas necessidades emocionais como um problema de saúde pública (PRICE; BECKER-HAIMES; BENJAMIN WOLK, 2021).

O apoio social reduz a probabilidade da ansiedade e depressão em profissionais de saúde. Um estudo evidenciou que quase um quinto desses profissionais precisou de apoio psicológico. No entanto, é bem provável que muitos profissionais precisaram de ajuda e não solicitaram. Os profissionais que pediram ajuda relataram atitudes e percepções mais negativas em relação ao seu trabalho. Além disso, ao longo das ondas de Covid-19, os profissionais da saúde relatam maiores níveis de EE e não se sentiam apoiados por suas instituições. Conseqüentemente, o empenho dos profissionais de saúde no combate à pandemia de COVID-19 diminuiu ao longo das ondas, principalmente entre os profissionais que necessitaram de

apoio psicológico (SANTANA-LÓPEZ et al., 2022). Certamente, a redução do comprometimento dos profissionais acarretou implicações na qualidade do tratamento e cuidado que os pacientes poderiam receber, afetando diretamente sua segurança.

Os resultados evidenciados nesta tese mostram que o ambiente tóxico no trabalho se sobrepõe ao efeito da CE no BES do trabalhador, ou seja, pessoas emocionalmente criativas não conseguem evitar a EE sob condições ambientais de trabalho esgotantes. Esse argumento reforça o papel das organizações e das Políticas de Saúde do Trabalhador em garantir ambientes de trabalho saudáveis para promover o desempenho organizacional e a saúde dos empregados.

A COVID-19 se tornou um fenômeno social e político que intensifica os efeitos das desigualdades sociais. Embora os estressores dos profissionais de saúde no local de trabalho sejam reais e intensos, eles podem ser potencializados/minimizados por contextos de vida como família e comunidade. As organizações precisam refletir sobre estes efeitos para garantir que experiências emocionais esgotantes não sejam silenciadas pelo discurso do “herói”, nem ofuscada por exigências profissionais (SATO et al., 2022).

As mulheres profissionais da saúde muitas vezes ocupam o lugar da cuidadora que se submete a jornadas intensas de trabalho mal remuneradas em concorrência com seu papel tradicional de cuidadora do lar, o que pode provocar tensões familiares e esgotamento no trabalho. Muitas dessas mulheres não conseguem dedicar tempo a suas relações sociais para além do ambiente profissional e familiar, deteriorando sua rede de suporte social e emocional em outros contextos. Como consequência, sem suporte social adequado, as trabalhadoras podem sofrer consequências terríveis em sua saúde mental. Da mesma forma, muitos profissionais da saúde temem reconhecer que precisam de ajuda, pois ocupam o lugar daquele que ajuda. Alguns evitam perder o status de “herói” em detrimento de sua saúde mental em longo prazo.

Com o início da pandemia da Covid-19, professores em todo o mundo sentiram a necessidade de responder da noite para o dia a adversidades sem precedentes. O contexto educacional obrigou uma mudança repentina das estratégias de ensino-aprendizagem, com adoção de modalidades muitas vezes desconhecidas. A adaptação a uma pandemia global concomitantemente a ausência de recursos e estrutura provocou dificuldades de regulação emocional decorrentes da sobrecarga de trabalho (FUENTES-VILUGRÓN; HERNÁNDEZ; MERINO, 2022).

Uma pesquisa aponta que a falta de uma sala de aula física e interação face a face impactou o senso de propósito e identidade dos professores, afetando sua motivação, comprometimento e bem-estar no trabalho. Para superar os desafios, os professores construíam

relacionamentos de apoio, buscando ajuda e recebendo conselhos. Assim, muitos conseguiram se manter motivados, perseverar e ser positivos diante dos desafios enfrentados durante a pandemia (BAVLI; KORTELE, 2022).

Os resultados dessa tese apontam que a faceta do trabalho emocional DET apresentou níveis elevados no setor da educação (média = 2,9) quando comparados à tecnologia (média = 2,4) e à saúde (média = 3). Essa faceta explica cerca de 40% da Criatividade Emocional, o que contribui para o BES do trabalhador. Provavelmente, professores emocionalmente criativos buscaram apoio social em seus pares e criaram um ambiente de trabalho de suporte durante a pandemia. Mais uma vez, o ambiente aparece como determinante para o bem-estar e/ou para o esgotamento dos trabalhadores.

O setor da tecnologia se mostrou como o grupo profissional com menores níveis de CE e EE. Provavelmente, a natureza do trabalho da área da tecnologia da informação marcou uma menor necessidade de adaptação desses profissionais ao trabalho remoto. Inclusive, muitos desses profissionais desempenhavam suas atividades laborais nessa modalidade antes da pandemia. No entanto, como em toda atividade profissional, claramente as jornadas de trabalho estiveram mais intensas e esgotantes. O efeito do isolamento social de modo geral também afetou esses trabalhadores.

Uma pesquisa com 150 trabalhadores de tecnologia da informação do estado de São Paulo mostrou que todos eles (sim, todos os trabalhadores) relataram preocupação com sua saúde. Mais da metade relatou mudanças nos hábitos alimentares, mais de 40% aumentaram o consumo alimentar e quase 80% relataram ansiedade e preocupação. Outro achado interessante nessa pesquisa é que todos os trabalhadores relataram sintomatologia dolorosa musculoesquelética predominantemente na região cervical (53,44%) associada à baixa frequência de atividade física e condições inadequadas para a realização do trabalho domiciliar. Essa pesquisa sugere, portanto, que os efeitos da pandemia sobre os trabalhadores da tecnologia da informação vão além da saúde mental.

## **6.7 MULHERES SÃO MAIS CRIATIVAS EMOCIONALMENTE QUE OS HOMENS?**

Realizaram-se testes de Mann-Whitney para verificar o efeito do gênero sobre variáveis apresentadas na Tabela 6.1. Os testes revelam que há efeito do gênero sobre AN ( $U= 63541,5$ ,  $p<0,05$ ), EE ( $U= 67713$ ,  $p<0,05$ ) e DET ( $U= 69346$ ,  $p<0,05$ ), mas não foi encontrado efeito sobre CE ( $U= 61359$ ,  $p>0,05$ ), RE ( $U= 60379,5$ ,  $p>0,05$ ), AE ( $U= 58897$ ,  $p>0,05$ ), AP ( $U= 52697,5$ ,  $p>0,05$ ), rAP ( $U= 60647$ ,  $p>0,05$ ) e rAS ( $U= 61413$ ,  $p>0,05$ ).

Um estudo demonstrou que as mulheres trabalhadoras da área da saúde estiveram mais propensas a desenvolver altos níveis de estresse, ansiedade ou depressão (SOTO-CÁMARA et al., 2021). Provavelmente, o papel tradicional da mulher na sociedade brasileira contribui para jornadas intensas no trabalho seguidas para jornadas intensas de trabalho familiar, tornando esse grupo social mais vulnerável aos efeitos negativos da pandemia e das mudanças no ambiente de trabalho. Essa realidade pode justificar o fato de as mulheres perceberem mais EE, mais experiências emocionais negativas e maiores demandas emocionais no trabalho que os homens.

Ainda não foi possível afirmar se existe ou não diferenças de gênero na expressão da CE no trabalho. No entanto, estudos apontam que as mulheres pontuam maiores níveis de CE que os homens, quando tal variável foi medida em contextos gerais (KUSKA et al, 2020). Sugerem-se novos estudos para investigar as diferenças do nível de criatividade emocional entre gêneros no contexto do trabalho.

## **6.8 POR QUE A CRIATIVIDADE EMOCIONAL É INDISPENSÁVEL NO TRABALHO?**

Para se verificar o efeito do nível da CE sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador, foi realizada uma classificação do tipo “K médias” (usa-se no máximo 10 iterações) da variável CE em dois agrupamentos de *cluster*, utilizando-se o SPSS, versão 21. A classificação e iteração resultou em 2 *clusters*, o primeiro com média 2,74 e o segundo com 3,92. Compreende-se que o primeiro *cluster* se refere ao grupo de pessoas com menor nível de CE. Verificou-se o efeito do nível de criatividade sobre as facetas de TE, sobre a EE e sobre o BES medido pelas variáveis AP e AN por meio do teste de Mann-Whitney. Os resultados mostram que existe efeito do nível de criatividade emocional sobre a EE ( $U=44359$ ;  $p < 0,01$ ), sobre o AP ( $U=67413,5$ ;  $p < 0,01$ ), mas não sobre o AN ( $U=47907$ ;  $p > 0,05$ ). Também não foram encontrados efeitos sobre as facetas de TE.

Esses resultados sustentam o argumento de que a CE está relacionada ao bem-estar superior no trabalho e a menores níveis de EE. Mas não houve efeito da Criatividade Emocional sobre o mal-estar do trabalhador. Conclui-se que a CE é uma boa estratégia de promoção de bem-estar do trabalhador e de prevenção do *burnout*, o que a torna indispensável em ambientes organizacionais com altas demandas emocionais.

Verificou-se ainda o efeito da quantidade de filhos, do estado civil, da região de moradia e idade sobre as variáveis da Tabela 6.1. Os resultados não evidenciam efeitos significativos.

## 6.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese revelou que variáveis como intensidade emocional leve, ambivalência emocional, persistência de propósito, pensamento flexível e inteligência emocional medeiam a relação entre emoções e altos níveis de criatividade. Verificou-se que emoções intensas, sejam positivas ou negativas, dificultam a criatividade. Esses achados sugerem que as organizações precisam gerir as emoções de modo que o ambiente de trabalho seja marcado pela ambivalência emocional e por emoções leves. Percebe-se ainda que os gestores devem utilizar emoções negativas de modo responsável, ético e saudável para potencializar os resultados organizacionais.

Revelou-se também que a criatividade emocional é uma competência que pode ser aprendida por meio de processos reflexivos e da experiência em contextos como o trabalho, a família e a comunidade social em que o indivíduo está inserido. Esse resultado reforça a efetividade da aprendizagem baseada na reflexão e na discussão sobre falhas e lições aprendidas nos processos organizacionais de forma livre e incentivada. As organizações que estimulam a aprendizagem a partir dos erros estará mais apta a promover o bem-estar dos funcionários e potencializar seu desempenho.

Por fim, conclui-se que a Criatividade Emocional resulta em bem-estar superior no trabalho e contribui para prevenir a exaustão emocional. No entanto, ficou claro que o ambiente de trabalho saudável e o suporte social são determinantes para evitar o mal-estar no trabalho e a exaustão emocional do trabalhador. Conclui-se que as organizações e as políticas públicas de saúde devem privilegiar a promoção de um ambiente de trabalho marcado pela liberdade de expressão emocional e pelo suporte social para garantir a saúde mental do trabalhador e o desenvolvimento organizacional sustentável em longo prazo.

Esse argumento perpassa a visão estratégica das organizações e precisa alcançar as Políticas Públicas de Saúde do Trabalhador. O perigo dessas políticas se pautarem em interesses econômicos, muitas vezes velados, desequilibra a relação saúde e trabalho. Os resultados descritos neste capítulo podem fundamentar um planejamento estratégico efetivo, auxiliando o Estado a conduzir por linhas práticas e claramente definidas a promoção da saúde do trabalhador e prevenção do mal-estar e da EE no trabalho.

## **7 CONCLUSÕES DA TESE**

Esta tese foi construída para responder à seguinte questão: quais as contribuições da Criatividade Emocional como uma competência socioemocional para o bem-estar? Seu objetivo geral foi analisar a contribuição da Criatividade Emocional como uma competência socioemocional no bem-estar de profissionais das áreas da educação, saúde e tecnologia no Brasil.

Para alcançar esse objetivo, foram analisados os vínculos teóricos entre a criatividade e as emoções no trabalho por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura; desenvolveu-se o conceito de Criatividade Emocional como uma competência socioemocional no trabalho relatado em forma de ensaio teórico com buscas sistemáticas na literatura para extrair os aspectos desse constructo que revelam o estado da arte da pesquisa sobre o tema. Construiu-se uma escala, a ECET – Escala de Criatividade Emocional no Trabalho, para mensurar o constructo e relacioná-lo com o bem-estar no trabalho nas áreas da saúde, tecnologia e educação.

Os objetivos propostos para esta tese foram alcançados. Este capítulo apresenta as principais contribuições teóricas, práticas e sociais desta tese. Relatam-se ainda limitações nos estudos desenvolvidos e as sugestões de pesquisas futuras.

### **7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS, PRÁTICAS E SOCIAIS**

A primeira contribuição teórica desta tese envolve a caracterização da relação entre emoções e criatividade no trabalho. Identificou-se que essa relação não é direta, mas mediada por variáveis individuais e ambientais. O ambiente de trabalho adoeecedor inibe a Criatividade.

Outra contribuição importante é o conceito de Criatividade Emocional como uma competência socioemocional indissociável da ação e de seus resultados no ambiente de trabalho. Identifica-se que o processo de criatividade que possui como produto emoções no trabalho envolve duas capacidades fundamentais:

- a) reflexão sobre causas e consequências de emoções para tomada de decisão, solução de problemas e gestão da carreira;
- b) ação sobre as emoções para desenvolver estratégias de modo a não se prejudicar durante experiências emocionais intensas, para expressar emoções criativamente se adaptando a situações e contextos diferentes e para criar formas de expressar as verdadeiras emoções de forma positiva.

A ECET – Escala de Criatividade Emocional no trabalho é uma inovação teórica, pois é a primeira escala desenvolvida em português considerando a cultura brasileira e o contexto do trabalho. Essa escala possibilitou compreender que a Criatividade Emocional promove o bem-estar no trabalho e previne o *burnout*.

Destacam-se ainda duas contribuições teóricas relevantes:

- a) ambientes de trabalho caracterizados por alta demanda de trabalho demandam níveis altos de Criatividade Emocional; e, conseqüentemente
- b) Estratégias de regulação emocional de ação profunda promovem a Criatividade Emocional no trabalho, mas as estratégias de regulação emocional de ação superficial não possuem efeito sobre a Criatividade Emocional dos trabalhadores. Pelo contrário, tais estratégias promovem o mal-estar no trabalho e o *burnout*.

Revelou-se também que a criatividade emocional é uma competência que pode ser aprendida por meio de processos reflexivos e da experiência em contextos como o trabalho, a família e a comunidade social.

Essas contribuições teóricas possuem implicações práticas. Os estudos realizados nesta tese evidenciam que as organizações se beneficiam do suporte social entre os empregados e do suporte social fornecido pela organização ao empregado e às suas famílias. Essa variável se mostrou como determinante no desempenho criativo do trabalhador, em seu bem-estar e na sua saúde mental. Esses efeitos são ainda mais importantes em contextos de crise ou mudanças disruptivas e na recuperação de traumas associados. O suporte social foi relacionado a altos níveis de Criatividade Emocional, promovendo bem-estar, evitando o mal-estar e prevenindo o *burnout* durante a pandemia da Covid-19.

A Criatividade Emocional também tem se mostrado essencial na recuperação de traumas no período pós-pandêmico. Pessoas emocionalmente criativas são mais flexíveis, resilientes e ágeis na solução de problemas, o que potencializa a inovação e a adaptabilidade organizacional.

As organizações podem estimular a Criatividade Emocional dos trabalhadores por promover o consumo de cultura e atividades de lazer. Muitas empresas obtêm bons resultados por disponibilizarem salas de jogos, salas de descanso, lanches ou cafés especiais para que as pessoas se desliguem um pouco das tarefas e retornem ao trabalho mais dispostas e motivadas. Outras organizações distribuem vale cultura/lazer, como forma de garantir o envolvimento em atividades culturais e/ou de lazer. Essas ações estratégicas contribuem para o bem-estar dos trabalhadores e para o desempenho organizacional.

Outra estratégia de desenvolvimento da Criatividade Emocional no trabalho é a reflexão e discussão sobre falhas nos processos e as respectivas lições aprendidas de forma livre e

incentivada. Procurar culpados para punir inibe a expressão emocional criativa e a reflexão coletiva. Inibe a geração de novas ideias efetivas na solução de problemas. As organizações que estimulam a aprendizagem a partir dos erros estará mais apta a promover o bem-estar dos funcionários e potencializar seu desempenho.

Esta tese mostrou que a gestão emocional no trabalho deve ser estratégica. O gerente que motiva pessoas com pressão, coação e medo desempenha menos que o gerente ético e responsável. Esse último entende que emoções leves, positivas ou negativas, podem ser usadas com responsabilidade para incentivar os trabalhadores a estabelecerem uma competição saudável e motivá-los a inovar nas organizações. Mas emoções intensas, mesmo que positivas, atrapalham o desenvolvimento da criatividade. Ele também compreende que a diversidade de crenças, valores e de atitudes promove a ambivalência emocional, o que, por sua vez, promove o desempenho criativo no trabalho.

Ainda cabe destacar algumas contribuições sociais desta tese. Seus resultados alertam contra o abuso no ambiente de trabalho. A supervisão abusiva e a incivilidade drenam as pessoas emocionalmente. Quando as regras sociais nas organizações correspondem a falsear ou calar emoções, as pessoas tendem a desenvolver transtornos mentais e comportamentais, tais como depressão e *burnout*.

A Criatividade Emocional não supera os efeitos prejudiciais de ambientes de trabalho opressivos; portanto, prevenir tais transtornos é responsabilidade das organizações e um problema de saúde pública que precisa ser discutido na esfera governamental. A Gestão de Pessoas nas Organizações precisa refletir e discutir como o ambiente de trabalho pode estar adoecendo os profissionais e adotar medidas de coibir práticas abusivas nas relações de trabalho, seja na interação direta com o público externo, seja nas relações internas desenvolvidas no trabalho.

Uma alternativa é desenvolver linhas de atuação prática no escopo das Políticas Públicas de Saúde do Trabalhador, com propostas que extrapolem os ambientes organizacionais e alcancem toda a sociedade, conscientizando a população sobre o efeito prejudicial de comportamentos desadaptativos e abusivos no ambiente de trabalho.

É preciso estabelecer, entre as partes interessadas nesse problema de saúde pública, que comportamentos abusivos podem sugerir maior produtividade. Mas ela não se mantém em longo prazo sem comprometer a saúde das pessoas. O desempenho organizacional sustentável é consequência de um ambiente de trabalho saudável.

A realidade social revela que, quando as políticas de saúde do trabalhador se pautam em interesses econômicos, muitas vezes velados, a relação saúde e trabalho entra em desequilíbrio.

Os resultados descritos neste capítulo podem fundamentar um planejamento estratégico efetivo, auxiliando o Estado a conduzir por linhas práticas e claramente definidas a promoção da saúde do trabalhador e prevenção do mal-estar e da exaustão emocional no trabalho.

## **7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Os estudos desenvolvidos nesta tese possuem algumas limitações. Inicialmente, buscou-se compreender a relação entre as emoções e a criatividade no trabalho. Uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi realizada seguindo métodos rigorosos e replicáveis. No entanto, uma limitação deste estudo corresponde ao fato de que apenas o autor desta tese realizou as análises. Compreende-se que, em uma revisão sistemática, é mais adequado quando duas pessoas ou mais realizam categorização dos dados às cegas, discutem e comparam os achados e, só então, sintetizam e relatam os resultados da pesquisa. Para superar tal limitação, as recomendações sugeridas no método PRISMA de redação de RSL foram seguidas, de forma que a análise dos dados e a apresentação e discussão dos resultados foram debatidos com o orientador desta tese.

Os estudos também possuem corte transversal e foram realizados em período pandêmico, o que pode influenciar os níveis de criatividade emocional em meio a um contexto de crise mundial: a pandemia da Covid-19. Essa época foi marcada por traumas pessoais, familiares e no trabalho, o que pode ter promovido uma maior reflexão sobre as próprias emoções e sobre modos de agir frente às emoções de outros. Apesar disso, jamais voltaremos às condições pré-existentis. Portanto, cabem novos estudos para verificar se as relações estabelecidas entre a criatividade emocional e as demais variáveis investigadas serão mantidas ao longo do tempo.

## **7.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Por fim, apresenta-se uma agenda de pesquisa. Alguns estudos sobre a Criatividade Emocional possuem limitações metodológicas relevantes, quanto ao tamanho e à natureza da amostra, as técnicas de análise de dados utilizadas e a extrapolação dos resultados para a população em geral, o que pode comprometer a confiabilidade e o poder preditivo dos seus resultados.

Outra limitação relevante é o fato de que, embora tenham sido publicados 7 artigos em periódicos da área da Psicologia Organizacional, apenas 1 artigo investiga a Criatividade

Emocional no contexto do trabalho, com trabalhadores de empresas chinesas. São citados dois artigos realizados com professores, mas com objetivo de compreender a influência do constructo sobre a eficácia do ensino. Portanto, existe uma carência de estudos sobre a Criatividade Emocional no contexto do trabalho.

Embora se enfatize o constructo no nível individual, pesquisas futuras podem contribuir para a compreensão em níveis de grupo e organizacional, podendo inclusive analisar a relação entre tais níveis. Sugerem-se também outros estudos que investiguem mais a fundo como o ambiente de trabalho pode potencializar ou minar a CE, alinhando seus achados ao estado da arte da pesquisa sobre a criatividade geral no trabalho.

Sugere-se validar a ECET em outros contextos profissionais e relacionar a Criatividade Emocional a outras variáveis relevantes para o mundo do trabalho, tais como desempenho, engajamento, florescimento, comprometimento afetivo, autoeficácia, adaptabilidade, resiliência, flexibilidade etc. Sugere-se ainda verificar o efeito de variáveis como gênero, renda, idade, estado civil, quantidade de filhos, local de residência, cultura e nacionalidade sobre os níveis de criatividade emocional.

Outros métodos de pesquisa podem ser empregados para compreender a Criatividade Emocional. Sugerem-se pesquisas qualitativas para explorar as percepções de pessoas emocionalmente criativas sobre o desenvolvimento dessa competência no trabalho, estudos quasiexperimentais com o objetivo de estabelecer relações mais próximas das de causa e efeito em programas de desenvolvimento de criatividade emocional no trabalho desenhados no modelo de pesquisa-ação e estudos longitudinais para verificar como ações estratégicas promovem a CE e o bem-estar emocional, além de prevenir o mal-estar emocional e o *burnout*.

## **7.4 IMPLICAÇÕES DA TESE PARA O PESQUISADOR**

A pandemia nos partiu em pedaços. Vivenciei perdas de familiares, amigos e colegas de trabalho como nunca. Foi muito difícil escrever esse trabalho durante essa crise mundial sem precedentes. Mas estudar sobre Criatividade Emocional me ajudou a desenvolver estratégias para manter minha resiliência e foco. Eu aprendi a dar pausas nas obrigações acadêmicas e não me cobrar por isso. Eu tentei evitar sofrimento desnecessário. Eu busquei seguir um planejamento de atividades acadêmicas razoável e cumprir os prazos que estabeleci para mim mesmo. Eu comi melhor, fiz mais exercícios, passei a falar mais sobre minhas emoções e ouvir mais sobre as emoções dos meus amigos.

A experiência do doutorado me transformou. Essa trajetória se iniciava em 2016 no Mestrado. Seis anos depois, concluo este doutorado com a certeza de que a maioria dos problemas organizacionais estão velados sob emoções que nunca foram ditas, mas que jamais serão esquecidas. Não consigo mais analisar qualquer questão em minha vida profissional sem me questionar quais são as emoções envolvidas e porque elas se mostram da forma como percebemos.

Espera-se que esta tese seja um ponto de partida para a pesquisa sobre a Criatividade Emocional no trabalho no Brasil. Que novos estudos sejam empreendidos de modo a contribuir para a solução de problemas organizacionais e sociais.

## REFERÊNCIAS

- ALZOUBI, A. M. A.; AL. QUDAH, M. F.; ALBURSAN, I. S.; BAKHIET, S. F. A.; ALFNAN, A. A. The Predictive Ability of Emotional Creativity in Creative Performance Among University Students. **SAGE Open**, v. 11, n. 2, p. 215, 2021.
- AMABILE, T. M. Motivation and Creativity - Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 48, n. 2, p. 393–399, 1985.
- AMABILE, T. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 123–167, 1988.
- AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- AMABILE, T. M. et al. Affect and creativity at work. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 367–403, 2005.
- AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 157–183, 2016.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297–1333, jul. 2014.
- ARAÚJO, T. M. DE; PALMA, T. DE F.; ARAÚJO, N. DO C. Vigilância em Saúde Mental e Trabalho no Brasil: características, dificuldades e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n.10, p. 3235–3246, 2017.
- ASHFORTH, B. E.; HUMPHREY, R. H. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. **Human Relations**, v. 48, n. 2, p. 97–125, 1995.
- ASHFORTH, B.; HUMPHREY, R. Emotional Labor in Service Roles – the Influence of Identity. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 88–115, 1993. AUGER, P.; WOODMAN, R. W. Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 52, n. 3, p. 342–366, 2016.
- AUGER, P.; WOODMAN, R. W. Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 52, n. 3, p. 342–366, 2016.
- AVERILL, J. R. Individual differences in emotional creativity: Structure and correlates. **Journal of Personality**, v. 67, n. 2, p. 331–371, abr. 1999.
- AVERILL, J. A tale of two Snarks: Emotional intelligence and emotional creativity compared. **Psychological Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 228-233, 2004.
- AVERILL, J. R. Emotional Creativity Inventory. **American Psychological Association**, v. 67, n. 13, 2017.

AVERILL, J. R.; CHON, K. K.; HAHN, D. W. Emotions and creativity, East and West. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 4, n. 3, p. 165–183, 2001.

BAR-ON. Beyond IQ & EQ: the Bar-On multifactor model of performance. In: KUMAR, U. **The Wiley handbook of personality assessment**, London: John Wiley And Sons, 2016, p. 104 - 118.

BAVLI, Bunyamin; KORTEK, Özge. Teacher resilience in the face of uncertainty: experiences of Turkish teachers during the COVID-19 outbreak. **Pastoral Care in Education**, p. 1-23, 2022.

BERG, S. T. S. et al. Social and economic leader-member exchange and employee creative behavior: The role of employee willingness to take risks and emotional carrying capacity. **European Management Journal**, v. 35, n. 5, p. 676–687, 2017.

BOYATZIS. Commentary on Ackley (2016): Updates on the ESCI as the behavioral level of emotional intelligence. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 68, n. 4, p. 287–293, 2016.

BOYATZIS, Richard E. The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. **Frontiers in psychology**, v. 9, n. 1438, p. 1-12, 2018.

BOYATZIS, R. Emotional Intelligence and Its Measurement. In: BOYATZIS, R. (Ed.). **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2019.

BOYATZIS, R.; HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. **Journal of management development**, v. 27, n. 1, p. 13–35, 2008.

BROOKS, S. K. et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **The Lancet**, v. 395, n. 10227, p. 912–920, 2020.

BURGOS, A. V.; SALCEDO, A. S.; PARIS, A. D. Reflection regarding emotions in the work of the health professional with children. **Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore**, v. 4, n. 3, 2017.

CARMELI, A.; MCKAY, A. S.; KAUFMAN, J. C. Emotional Intelligence and Creativity: The Mediating Role of Generosity and Vigor. **Journal of Creative Behavior**, v. 48, n. 4, p. 290–309, 2014.

CASTRO, F.; GOMES, J.; DE SOUSA, F. C. Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 2, p. 171–182, 2012.

CHENG, C.-Y.; LEUNG, A. K. -Y; WU, T.-Y. Going Beyond the Multicultural Experience: Creativity Link: The Mediating Role of Emotions. **Journal of Social Issues**, v. 67, n. 4, p. 806–824, 2011.

CHERNOSS, C. Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. **Industrial and organizational psychology**, v. 3, n. 2, p. 110–126, 2010.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. **Rio de Janeiro: Ciência Moderna**, 2011.

DA COSTA, C. G.; ZHOU, Q.; FERREIRA, A. State and Trait Anger Predicting Creative Process Engagement-The Role of Emotion Regulation. **Journal of Creative Behavior**, v. 54, n. 1, p. 5–19, 2020.

DAVIS, C. R.; BAKER, C. N.; OSBORN, J.; OVERSTREET, S. Understanding Teacher Self-Efficacy to Address Students' Social-Emotional Needs in the COVID-19 Pandemic. **Urban Education**, 2022.

DIAS SEMEDO, A. S.; MATOS COELHO, A. F.; PEREIRA RIBEIRO, N. M. Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 3, p. 395–412, 2017.

DYSON, S. B. et al. The effect of tabletop role-playing games on the creative potential and emotional creativity of Taiwanese college students. **Thinking Skills and Creativity**, v. 19, p. 88–96, 2016.

ELIAS, M. J.; ZINS, J. E.; WEISSBERG, R. P.; FREY, K. S.; GREENBERG, M. T.; HAYNES, N. M.; SHRIVER, T. P. **Promoting social and emotional learning: Guidelines for educators**. Virgínia: Ascd, 1997.

ELISONDO, Romina Cecilia; SOROA, Goretti; FLORES, Beñat. Leisure activities, creative actions and emotional creativity. **Thinking Skills and Creativity**, v. 45, p. 101060, 2022.

EKMAN, P.; CORDARO, D. What is Meant by Calling Emotions Basic. **Emotion Review**, v. 3, n. 4, p. 364–370, 2011.

ERQUICIA, J. et al. Emotional impact of the Covid-19 pandemic on healthcare workers in one of the most important infection outbreaks in Europe. **Medicina Clínica (English Edition)**, v. 155, n. 10, p. 434–440, 2020.

FONG, C. T. The effects of emotional ambivalence on creativity. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1016–1030, 2006.

FRIJDA, N. H. The meanings of emotional expression. In: RITCHIE, M. **Nonverbal Communication Today: Current Research**. Berlim: Gruyter Mouton, 2019, p. 103-119.

FUCHS, G. L.; KUMAR, V. K.; PORTER, J. Emotional creativity, alexithymia, and styles of creativity. **Creativity Research Journal**, v. 19, n. 2–3, p. 233–245, 2007.

FUENTES-VILUGRÓN, G.; HERNÁNDEZ, R. L.; MERINO, P. F. Difficulties for the emotional regulation of Chilean teachers in times of SARS-CoV-2. **Bordon. Revista de Pedagogia**, v. 74, n. 2, p. 31-44, 2022.

GENG, Z.; LIU, C.; LIU, X.; FENG, J. The effects of emotional labor on frontline employee creativity. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n. 7, p. 1046–1064, 2014.

GENG, Z.; LI, C.; BI, K.; ZHENG, H.; YANG, X. Motivating service employee creativity: regulatory focus and emotional labour. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 228–249, 2018.

GEORGE, J. M.; ZHOU, J. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 605–622, 2007.

GIP, H.; THE KHOA, D.; GUCHAIT, P.; FERNANDO GARCIA, R. L.; PASAMEHMETOGLU, A. Employee mindfulness and creativity: when emotions and national culture matter. **The Service Industries Journal**, v. 42, n. 5-6, p. 383-411, 2022.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. Social intelligence and the biology of leadership. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 9, p. 74–81, 2008.

GONDIM, S. M. G.; MORAIS, F. A.; BRANTES, C. A. A. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394-406, 2014.

GONG, Y.; HUANG, J.-C.; FARH, J.-L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. **Academy of management Journal**, v. 52, n. 4, p. 765–778, 2009.

GONG, ZHANXUE; SUN, FANG; LI, XIYUAN. Perceived overqualification, emotional exhaustion, and creativity: a moderated-mediation model based on effort–reward imbalance theory. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 21, p. 11367, 2021.

GONZÁLEZ-ZAMAR, M. D.; ABAD-SEGURA, E. Emotional creativity in art education: An exploratory analysis and research trends. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 12, p. 6209, 2021.

GRANDEY, Alicia A. Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. **Journal of occupational health psychology**, v. 5, n. 1, p. 95, 2000.

GRANDEY, A. A. When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 86–96, 2003.

GROSS, James J. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. **Review of general psychology**, v. 2, n. 3, p. 271-299, 1998.

GUPTA, R.; BAJAJ, B. The Relationship between Leader’s Emotional Intelligence and Employee Creativity: A Conceptual Framework of Mechanism. In: AHUJA, V. et al. (Eds.). . **5th International Conference on Information Technology and Quantitative Management, Itqm 2017**. Amsterdam: Elsevier Science Bv, 2017, v. 122, p. 471–477.

HADAR, L. L. et al. Rethinking teacher education in a VUCA world: student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. **European Journal of Teacher Education**, v. 43, n. 4, p. 573–586, 2020.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.

HARGREAVES, A. Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. **Teaching and teacher education**, v. 16, n. 8, p. 811-826, 2000.

HEFFERNAN, A.; BRIGHT, D.; KIM, M.; LONGMUIR, F.; MAGYAR, B. 'I cannot sustain the workload and the emotional toll': Reasons behind Australian teachers' intentions to leave the profession. **Australian Journal of Education**, 2022.

HIGGINS, L.; QUALLS, S.; COUGER, J. THE ROLE OF EMOTIONS IN EMPLOYEE CREATIVITY. **Journal of Creative Behavior**, v. 26, n. 2, p. 119–129, 1992.

HOCHSCHILD, A. Emotion Work, Feeling Rules, and Social-Structure. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 3, p. 551–575, 1979.

HOFREITER, S.; ZHOU, X.; TANG, M.; WERNER, C. H.; KAUFMAN, J. C. COVID-19 Lockdown and creativity: exploring the role of emotions and motivation on creative activities from the Chinese and German perspectives. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021.

HOMMEL, B. et al. Emotion meets action: Towards an integration of research and theory. **Emotion Review**, v. 9, n. 4, p. 295–298, 2017.

HORNEY, N.; PASMORE, B.; O'SHEA, T. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. **People and Strategy**, v. 33, n. 4, p. 32, 2010.

HUMPHREY, R. H.; POLLACK, J. M.; HAWVER, T. Leading with emotional labor. **Journal of managerial psychology**, v. 23, n. 2, p. 151, 2008.

HUR, W.-M.; MOON, T.; JUN, J.-K. The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 3, p. 302–315, 2016.

IVCEVIC, Z.; BRACKETT, M. A.; MAYER, J. D. Emotional intelligence and emotional creativity. **Journal of personality**, v. 75, n. 2, p. 199-236, 2007.

IVCEVIC, Z.; MOELLER, J.; MENGES, J.; BRACKETT, M. Supervisor Emotionally Intelligent Behavior and Employee Creativity. **Journal of Creative Behavior**, v. 55, n. 1, p. 79-91, 2020.

IZARD, C. et al. Beyond emotion regulation: Emotion utilization and adaptive functioning. **Child development perspectives**, v. 2, n. 3, p. 156–163, 2008.

IZARD, C. E. Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions, and Emerging Issues. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 1-25, 2009.

IZARD, C. E. Forms and Functions of Emotions: Matters of Emotion–Cognition Interactions. **Emotion Review**, v. 3, n. 4, p. 371–378, 2011.

- JAFRI, M. H. Moderating Role of Job Autonomy and Supervisor Support in Trait Emotional Intelligence and Employee Creativity Relationship. **Vision**, v. 22, n. 3, p. 253–263, 2018.
- JAFRI, M. H.; DEM, C.; CHODEN, S. Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate. **Business Perspectives and Research**, v. 4, n. 1, p. 54–66, 2016.
- KALRA, ASHISH; DUGAN, RILEY; AGNIHOTRI, RAJ. “A little competition goes a long way”: Substitutive effects of emotional intelligence and workplace competition on salesperson creative selling. **Marketing Letters**, v. 33, n. 3, p. 399-413, 2022.
- KHASTARI, S.; ASGARI, P. Relationship between Emotional Regulation, Resiliency and Self-Efficacy with Emotional Creativity of Painting Artists in Ahwaz. **Salamat Ijtimai (Community Health)**, v. 6, n. 2, p. 149–156, 2019.
- KIM, Y. J.; ZHONG, C.-B. Ideas rise from chaos: Information structure and creativity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 38, p. 15-27, 2017.
- KUNG, F. Y. H.; CHAO, M. M. The Impact of Mixed Emotions on Creativity in Negotiation: An Interpersonal Perspective. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 2660, 11 jan. 2019.
- KURIAN, Riba Maria; THOMAS, Shinto. Perceived stress among information technology professionals in India during the COVID-19 pandemic. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v. 23, n. 2, p. 182-198, 2022.
- KUŠKA, M.; TRNKA, R.; MANA, J.; NIKOLAI, T. Emotional creativity: A meta-analysis and integrative review. **Creativity Research Journal**, v. 32, n. 2, p. 151-160, 2020.
- LANDIM, J. M. M. et al. Saúde mental do trabalhador no Brasil: questões emergentes. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 33, p. 186–197, 2017.
- LASSK, F. G.; SHEPHERD, C. D. Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 33, n. 1, p. 25–37, 2013.
- LAZARUS, R. Cognition and Motivation in Emotion. **American Psychologist**, v. 46, n. 4, p. 352–367, 1991.
- LEE, Y. S. H.; NEMBHARD, I. M.; CLEARY, P. D. Dissatisfied Creators: Generating Creative Ideas Amid Negative Emotion in Health Care. **Work and Occupations**, v. 47, n. 2, p. 200–227, 2020.
- LINDQUIST, K. A. et al. The brain basis of emotion: A meta-analytic review. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 35, n. 3, p. 121–143, 2012.
- LIU, C.; LIU, X.; GENG, Z. Emotional labor strategies and service performance: The mediating role of employee creativity. **Journal of Applied Business Research**, v. 29, n. 5, p. 1583–1596, 2013.
- LIU, WEI; LI, JING WEI; ZHOU, QI WEI. Cognitive and social mechanisms: the role of emotions in creativity through work-based learning from a functionalist perspective. **Chinese Management Studies**, v. 16, n. 2, p. 334-355, 2021.

LUU, T. T.; ROWLET, C.; DINH, C. K.; QIAN, D.; LE, H. Q. Team Creativity in Public Healthcare Organizations: The Roles of Charismatic Leadership, Team Job Crafting, and Collective Public Service Motivation. **Public Performance & Management Review**, v. 42, n. 6, p. 1448–1480, 2019.

LUBART, T. I.; GETZ, I. Emotion, metaphor, and the creative process. **Creativity Research Journal**, v. 10, n. 4, p. 285–301, 1997.

McGILL, I.; BROCKBANK, A. **The Action Learning handbook**. New York: Routledge, 2004.

MA, H.-H. The Effect Size of Variables Associated With Creativity: A Meta-Analysis. **Creativity Research Journal**, v. 21, n. 1, p. 30–42, 2009.

MACÊDO, J. W. L. **Competências socioemocionais no serviço público: Um estudo com gerentes de atendimento do INSS**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p.173. 2018.

MACÊDO, J. W. L.; SILVA, A. B. Construção e Validação de uma Escala de Competências Socioemocionais no Brasil. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 2, p. 965–973, 2020.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. ReportNumber, Lda, 2010.

MAYER; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. **Emotion review**, v. 8, n. 4, p. 290–300, 2016.

MOHER, D. et al. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic reviews**, v. 4, n. 1, p. 1, 2015.

MOLTAFET, G.; FIROOZABADI, S. S. S.; POUR-RAISI, A. Parenting Style, Basic Psychological Needs, and Emotional Creativity: A Path Analysis. **Creativity Research Journal**, v. 30, n. 2, p. 187–194, 2018.

MOORS, A.; ELLSWORTH, P. C.; SHERER, K. C.; FRIDJA, N. H. Appraisal Theories of Emotion: State of the Art and Future Development. **Emotion Review**, v. 5, n. 2, p. 119-124, 2013.

MORRIS, J. A.; FELDMAN, D. C. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 986–1010, 1996.

MUNRO, M.; PRETORIUS, M.; MUNRO, A. Creativity, emotional intelligence and emotional creativity in student actors: a pilot study. **South African Theatre Journal**, v. 22, n. 1, p. 44–61, 2008.

NIKOLAI, T.; SULC, Z.; BALCAR, K.; KUŠKA, M.; PLZAKOVA, V.; SLAVICKOVA, T.; TRNKA, R. Decreased emotional creativity and its relationship with cognitive functions in Parkinson's disease: A preliminary study. **Applied Neuropsychology: Adult**, p. 1-8, 2021.

- OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 607–634, 1996.
- OPOKU, MAVIS AGYEMANG; KANG, SEUNG-WAN; KIM, NAJUNG. Sleep-deprived and emotionally exhausted: depleted resources as inhibitors of creativity at work. **Personnel Review**, v. ahead-of-print, 2022.
- ORIOLO, X.; AMUTIO, A.; MENDOZA, M.; COSTA, S.; MIRANDA, R. Emotional Creativity as Predictor of Intrinsic Motivation and Academic Engagement in University Students: The Mediating Role of Positive Emotions. **Frontiers in Psychology**, v. 7, p. 1243, 2016.
- ORKIBI, H.; RAM-VLASOV, N. Linking Trauma to Posttraumatic Growth and Mental Health Through Emotional and Cognitive Creativity. **Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts**, v. 13, n. 4, p. 416–430, 2019.
- OZAMIZ-ETXEARRIA, N. Emotional state of school and university teachers in northern Spain in the face of COVID-19. **Revista Espanola de Salud Publica**, v. 95, 2021.
- PARK, I. J.; SHIM, S. H.; HAI, S.; KWON, S.; KIM, T. G. Cool down emotion, don't be fickle! The role of paradoxical leadership in the relationship between emotional stability and creativity. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 14, p. 2856–2886, 2022.
- PARKE, M. R.; SEO, M.-G.; SHERF, E. N. Regulating and Facilitating: The Role of Emotional Intelligence in Maintaining and Using Positive Affect for Creativity. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 3, p. 917–934, maio 2015.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11–22, 2008.
- PEÑA TÉLLEZ, M. E.; SALIBA MOIMAZ, S. A.; ISPER GARBIN, A. J.; ADAS SALIBA, T. Impact in the integral health of the workers the area technology of the information who make home office during Covid-19. **Poblacion Y Salud En Mesoamerica**, v. 19, n. 2, p. 43–58, 2022.
- PEREZ, K. V.; BOTTEGA, C. G.; MERLO, Á. R. C. Análise das políticas de saúde do trabalhador e saúde mental: uma proposta de articulação. **Saúde em Debate**, v. 41, p. 287–298, 2017.
- PRAJOGO, W.; WIJAYA, N. H. S.; KUSUMAWATI, H. The relationship of organisational cynicism, emotional exhaustion, creative work involvement and in-role performance. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 12, n. 5, p. 201–214, 2020.
- POULOU, M. S. An examination of the relationship among teachers' perceptions of social-emotional learning, teaching efficacy, teacher-student interactions, and students' behavioral difficulties. **International Journal of School & Educational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 126–136, 2017.
- PRICE, J.; BECKER-HAIMES, E. M.; BENJAMIN WOLK, C. Matched emotional supports in health care (MESH) framework: A stepped care model for health care workers. **Families, Systems, & Health**, v. 39, n. 3, p. 493–498, 2021.

RAFAELI, A.; SUTTON, R. I. Expression of Emotion as Part of the Work Role. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 23, 1987.

RAJKUMAR, R. P. COVID-19 and mental health: A review of the existing literature. **Asian Journal of Psychiatry**, v. 52, p. 102066, 2020.

REGO, A.; SOUSA, F.; PINA E CUNHA, M.; CORREIA, A.; SAUR-AMARAL, I. Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 250–264, 2007.

RUNCO, M. A. Creativity. **Annual Review of Psychology**, v. 55, p. 657–687, 2004.

RUNCO, Mark A. Comments on where the creativity research has been and where is it going. **The Journal of Creative Behavior**, v. 51, n. 4, p. 308-313, 2017.

RUTNER, Paige S.; HARDGRAVE, Bill C.; MCKNIGHT, D. Harrison. Emotional dissonance and the information technology professional. **Mis Quarterly**, v. 3, n. 2, p. 635-652, 2008.

SA, B.; OJEH, N.; MAJUMDER, M. A. A.; NUNES, P.; WILLIAMS, S.; RAO, S. R.; YOUSSEF, F. F. The relationship between self-esteem, emotional intelligence, and empathy among students from six health professional programs. **Teaching and learning in medicine**, v. 31, n. 5, p. 536-543, 2019.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185–211, 1990.

SANTANA-LÓPEZ, B. N.; SANTANA-PADILLA, Y. G.; BERNAT-ADELL, M. D.; GONZÁLEZ-MARTÍN, J. M.; SANTANA-CABRERA, L. The Need for Psychological Support of Health Workers during the COVID-19 Pandemic and the Influence on Their Work. **International Journal of Environmental Research and Public Health** v. 19, n. 15, p. 8970, 2022.

SATO, C.; ADUMATTAH, A.; ABULENCIA, M. K.; GARCELLANO, P. D.; LI, A. T.; FUNG, K.; POON, M. K.; VAHABI, M.; WONG, J. P. COVID-19 Mental Health Stressors of Health Care Providers in the Pandemic Acceptance and Commitment to Empowerment Response (PACER) Intervention: Qualitative Study. **JMIR Formative Research**, v. 6, n. 3, p. e35280, 2022.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 933–958, 2004.

SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. **Professional burnout: Recent developments in theory and research**. New York: Taylor & Francis, 2017.

SHAO, BO; LIN, XIAOSHUANG; DUAN, JINYUN. How leader emotional labour is associated with creativity: A self-determination theory perspective. **Applied Psychology**, 2022.

SCHERER, K. R. Vocal communication of emotion: A review of research paradigms. **Speech Communication**, v. 40, n. 1–2, p. 227–256, 2003.

SCHERER, K. R. What are emotions? And how can they be measured? **Social Science Information Sur Les Sciences Sociales**, v. 44, n. 4, p. 695–729, 2005.

SHIN, I.; HUR, W.-M.; OH, H. Essential precursors and effects of employee creativity in a service context Emotional labor strategies and official job performance. **Career Development International**, v. 20, n. 7, p. 733–752, 2015.

SCHUSTER, M. DA S.; DIAS, V. DA V. Oldenburg Burnout Inventory-validação de uma nova forma de mensurar Burnout no Brasil. **Ciência & saúde coletiva**, v. 23, p. 553–562, 2018.

SILVA, D.; COELHO, A. The impact of emotional intelligence on creativity, the mediating role of worker attitudes and the moderating effects of individual success. **Journal of Management & Organization**, v. 25, n. 2, p. 284–302, 2019.

SILVA, L. B.; GONDIM, S. M. G. Escala de trabalho emocional: adaptação e evidências de validade. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 36, 2019.

SMITH, C.; LAZARUS, R. Appraisal Components, Core Relational Themes, and the Emotions. **Cognition & Emotion**, v. 7, n. 3–4, p. 233–269, 1993.

SONG, C. Supervisors' paternalistic leadership influences college English teachers' teaching efficacy in China. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 44, n. 8, p. 1315–1328, 2016.

SORDIA, N.; MARTSKVISHVILI, K.; NEUBAUER, A. From Creative Potential to Creative Achievements Do Emotional Traits Foster Creativity? **Swiss Journal of Psychology**, v. 78, n. 3–4, p. 115–123, 2019.

SOROA, G. et al. A Shortened Spanish Version of the Emotional Creativity Inventory (the ECI-S). **Creativity Research Journal**, v. 27, n. 2, p. 232–239, 2015.

SOTO-CÁMARA, R.; GARCÍA-SANTA-BASILIA, N.; ONRUBIA-BATICÓN, H.; CÁRDABA-GARCÍA, R. M.; JIMÉNEZ-ALEGRE, J. J.; REQUES-MARUGÁN, A. M.; MOLINA-OLIVA, M.; FERNÁNDEZ-DOMÍNGUEZ, J. J.; MATELLÁN-HERNÁNDEZ, M. P.; MORALES-SANCHEZ, A.; NAVALPOTRO-PASCUAL, S. Psychological Impact of the COVID-19 Pandemic on Out-of-Hospital Health Professionals: A Living Systematic Review. **Journal of Clinical Medicine** v. 10, n. 23, p. 5578, 2021.

STAWICKI, CASSANDRA; KRISHNAKUMAR, SUKUMARAKURUP; ROBINSON, MICHAEL D. Working with emotions: emotional intelligence, performance and creativity in the knowledge-intensive workforce. **Journal of Knowledge Management**, 2022.

STEENBARGER, B. Emotional Creativity: How We Become Better Creative Thinkers. **Forbes**, 26 set. 2016.

STERNBERG, R. IMPLICIT THEORIES OF INTELLIGENCE, CREATIVITY, AND WISDOM. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, n. 3, p. 607–627, 1985.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. The concept of creativity: Prospects and paradigms. *In*: Sternberg, R. J. **Handbook of creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999, p. 3-15.

STERNBERG, R. J. A Triangular Theory of Creativity. **Psychology Of Aesthetics Creativity And The Arts**, v. 12, n. 1, p. 50–67, 2018.

STRONGMAN, K. T. **The psychology of emotion: Theories of emotion in perspective**. UK: John Wiley & Sons, 1996.

SULEIMAN AWWAD, M.; KADA ALI, H. Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 14, n. 1, p. 115–136, 2012.

TOME, J. S.; VAN DER VAART, L. Work pressure, emotional demands and work performance among information technology professionals in South Africa: The role of exhaustion and depersonalisation. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 18, p. 12, 2020.

TOYAMA, H.; MAUNO, S. Associations of Trait Emotional Intelligence with Social Support, Work Engagement, and Creativity in Japanese Eldercare Nurses. **Japanese Psychological Research**, v. 59, n. 1, p. 14–25, 2017.

TRNKA, R.; ZAHRADNIK, M.; KUSKA, M. Emotional Creativity and Real-Life Involvement in Different Types of Creative Leisure Activities. **Creativity Research Journal**, v. 28, n. 3, p. 348–356, 2016.

TSAI, C.-T.; LEE, Y.-J. Emotional intelligence and employee creativity in travel agencies. **Current Issues in Tourism**, v. 17, n. 10, p. 862–871, 2014.

WALLAS, G. **The art of thought**. London, UK: Jonathan Cape, 1926.

WANG, G.; HUANG, H.; ZHENG, Q. Effect of Chinese employees' emotional creativity on their innovative performance. **Social Behavior and Personality**, v. 43, n. 7, p. 1147–1160, 2015.

WEISSBERG, R. P.; DURLAK, J. A.; DOMITROVICH, C. E.; GULLOTTA, T. P. Social and emotional learning: Past, present, and future. In: J. A. DURLAK; C. E. DOMITROVICH; R. P. WEISSBERG; T. P. GULLOTTA (Eds.). **Handbook of social and emotional learning: Research and practice**. New York: The Guilford Press, 2015, p. 3-19.

WONG, C. S.; LAW, K. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. **Leadership Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 243–274, 2002.

WOODMAN, R.; SAWYER, J.; GRIFFIN, R. TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, p. 293–321, 1993.

XIU, J. et al. How Do Coworkers Aid in Coping with Emotional Exhaustion? An Experience Sampling Method Approach. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 16, p. 2919, 2019.

XU, X.; LIU, W.; PANG, W. Are Emotionally Intelligent People More Creative? A Meta-Analysis of the Emotional Intelligence-Creativity Link. **Sustainability**, v. 11, n. 21, 2019.

YANG, J. S.; HUNG, H. V. Emotions as Constraining and Facilitating Factors for Creativity: Companionate Love and Anger. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 217–230, 2015.

YOO, J.; JEONG, J. The effects of emotional labor on work engagement and boundary spanner creativity. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 214–232, 2017.

YUNINGSIH. Emotional intelligence, integrated supply chain management, employee commitment and creative behavior in Indonesian hospitals. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 9, n. 3, p. 1013–1026, 2020.

ZENASNI, F.; LUBART, T. I. Emotion-related traits moderate the impact of emotional state on creative performances. **Journal of Individual Differences**, v. 29, n. 3, p. 157–167, 2008.

ZHAI, H. K.; LI, Q.; HU, Y. X.; CUI, Y. X.; WEI, X. W.; ZHOU, X. Emotional creativity improves posttraumatic growth and mental health during the COVID-19 pandemic. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 1-9, 2021.

ZHANG, X.; BARTOL, K. M. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 107–128, 2010.

ZHOU, J.; GEORGE, J. M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 682–696, 2001.

ZHOU, J.; GEORGE, J. M. Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. **Leadership Quarterly**, v. 14, n. 4–5, p. 545–568, 2003.

ZHOU, X.; Jin, L.; Wang, Y.; Liao, W.; Yang, H.; Li, L. The Influence of Family Supportive Supervisor Behavior on Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Capital and Positive Emotion. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

“Pesquisa sobre a Criatividade Emocional no trabalho”

Prezado(a),

Obrigado pelo seu interesse em participar da pesquisa “Criatividade Emocional no trabalho: contribuições para o bem-estar e o desempenho de trabalhadores”. Trata-se de uma pesquisa científica realizada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, com área de concentração em Administração e Sociedade.

A pesquisa envolve três grupos participantes: professores, profissionais de saúde e da tecnologia. Este questionário está sendo respondido por profissionais destes três grupos com o objetivo de analisar a contribuição da Criatividade Emocional como uma competência socioemocional no bem-estar e no desempenho de docentes, de profissionais da saúde e da tecnologia no Brasil. Os objetivos específicos desta pesquisa são os seguintes:

- Analisar as relações entre a criatividade e as emoções no trabalho;
- Propor o conceito de Criatividade Emocional no trabalho como uma competência socioemocional;
- Desenvolver e validar uma escala para a Criatividade Emocional no trabalho;
- Relacionar os níveis de Criatividade Emocional com o bem-estar e o desempenho no trabalho.

A sua participação é totalmente voluntária, podendo solicitar recusa ou desistência a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo.

Você não pagará ou será remunerado(a) pela participação na pesquisa. Todas as despesas serão de responsabilidade dos pesquisadores.

Os benefícios esperados são: compreender melhor como a criatividade emocional pode potencializar o bem-estar e o desempenho de trabalhadores, fundamentar a política de gestão de pessoas nas organizações e conscientizar a sociedade dos efeitos abusivos dos comportamentos desadaptativos no trabalho.

Esta pesquisa não oferece riscos previsíveis, no entanto, as informações decorrentes da pesquisa realizada serão utilizadas somente para fins acadêmicos e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, reduzindo assim os possíveis riscos aos participantes.

A pesquisa foi registrada no Comitê de Ética e Pesquisa – CEP/CCS/UFPB – 5.002.624, situado ao Prédio da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba, 1º Andar, Cidade Universitária, João Pessoa – PB, CEP 58051-900.

Caso necessite de maiores esclarecimentos, poderá contatar os pesquisadores pelo e-mail [wilker.academico@gmail.com](mailto:wilker.academico@gmail.com) ou pelo telefone 83.99332.2091. O endereço profissional do primeiro pesquisador responsável é o seguinte:

Universidade Federal da Paraíba – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento – NAC

Bloco A – CCSA – Sala 220 – Campus Universitário – SN – João Pessoa-PB

CEP: 58.051-900

Saudações acadêmicas,

Prof. Anielson Barbosa da Silva

Bloco A – CCSA – Sala 220 – Campus Universitário, SN

João Pessoa-PB CEP 58051-900

[abs@academico.ufpb.br](mailto:abs@academico.ufpb.br)

José Wilker de Lucena Macêdo

Rua Barão do Abiaí, 73 Sala 401 Centro

João Pessoa PB CEP 58030-100  
wilker.academico@gmail.com

Responsáveis pela Pesquisa

**APÊNDICE B – VERSÃO DA ESCALA APÓS AVALIAÇÃO DE ESPECIALISTAS**

Leia atentamente as frases, indique a resposta que melhor representa a sua concordância em relação ao seu comportamento no contexto do trabalho.

**Dimensão Reflexão sobre as Emoções**

1. Analiso as causas e as consequências das emoções para tomar decisões.
2. Reflito sobre as emoções envolvidas para solucionar problemas.
3. Reflito sobre minha experiência emocional para lidar com os problemas atuais.
4. Reflito sobre minhas emoções para focar nos meus objetivos profissionais.
5. Reflito sobre minhas emoções para me reinventar como profissional.
6. Analiso como as minhas emoções negativas podem me ajudar na vida.
7. Reajo às minhas emoções sem pensar nas consequências das minhas ações

**Dimensão Ação sobre as Emoções**

1. Crio estratégias para as pessoas sentirem emoções agradáveis.
2. Desenvolvo estratégias para não me prejudicar quando vivo emoções intensas.
3. Expresso adequadamente minhas emoções em situações e contextos diferentes.
4. Crio formas de expressar minhas verdadeiras emoções de forma positiva.
5. Gosto de explorar novas emoções.
6. Sinto emoções que não consigo descrever em palavras.
7. Sinto emoções que são positivas e, ao mesmo tempo, negativas.
8. Vivencio experiências emocionais incomuns para a maioria das pessoas.
9. Sinto uma variedade de emoções ao mesmo tempo.
10. Evito sentir emoções negativas.
11. Vivencio experiências emocionais confusas/contraditórias.

A escala de verificação utilizada é do tipo *Likert* variando de 1 (nunca) a 5 (sempre).