

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**O IMPACTO DO PERFECCIONISMO NO COMPORTAMENTO
INOVADOR E NO BEM-ESTAR: O PAPEL MEDIADOR DA
PROCRASTINAÇÃO NO TRABALHO**

JOANA JACINTO FÉLIX DA SILVA

JULHO 2024

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DO PERFECCIONISMO NO COMPORTAMENTO
INOVADOR E NO BEM-ESTAR: O PAPEL MEDIADOR DA
PROCRASTINAÇÃO NO TRABALHO**

JOANA JACINTO FÉLIX DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA
FERNANDEZ CONDE**

JULHO 2024

RESUMO

O perfeccionismo é um fenómeno bastante prevalente nos atuais contextos laborais, fruto da meritocracia e competitividade experienciada, sentindo-se os indivíduos pressionados para o atingimento de elevados padrões de desempenho. Apesar da escassez de estudos sobre os efeitos do perfeccionismo nas organizações, sabe-se que pode conduzir à procrastinação, quando os indivíduos sentem que não conseguem responder a esses elevados padrões. A procrastinação, por sua vez, influencia diversos resultados organizacionais, nomeadamente, o comportamento inovador e o bem-estar, fundamentais para a sustentabilidade das organizações.

O presente estudo tem como objetivo compreender o impacto do perfeccionismo no comportamento inovador e no bem-estar no trabalho, bem como o papel mediador da procrastinação no trabalho nessas relações. Recorreu-se a um inquérito por questionário, tendo-se obtido uma amostra de 270 indivíduos. Testou-se um modelo de pesquisa com recurso à modelação de equações estruturais. Os resultados sugerem que os esforços perfeccionistas têm um impacto positivo no comportamento inovador e no bem-estar no trabalho, como também um impacto negativo na procrastinação. Em contrapartida, as preocupações perfeccionistas tendem a aumentar a procrastinação. Esta, por sua vez, reduz o bem-estar no trabalho, afetando o comportamento inovador. Organizações que pretendem melhorar o bem-estar e fomentar a inovação dos seus colaboradores, devem considerar promover práticas de recursos humanos que previnam a procrastinação no trabalho, em particular nos colaboradores que manifestem preocupações perfeccionistas. Estas práticas são fulcrais nas posições de chefia, por serem mais suscetíveis à procrastinação quando demonstram este traço de personalidade, prejudicando o seu bem-estar e, conseqüentemente, o comportamento inovador.

Palavras-chave: Perfeccionismo; Procrastinação no Trabalho; Comportamento Inovador; Bem-estar no Trabalho.

ABSTRACT

Perfectionism is a phenomenon very relevant in current's workplace context, due of the meritocracy and competitiveness experienced, feeling individuals pressure to achieve high performance standards. Although the scarcity of studies regarding the effects of perfectionism in organizations, it is known that it could lead to procrastination, when individuals cannot attend these high standards. Procrastination, for its parts, influences various organizational outcomes, namely, innovative behavior and well-being, fundamental for the sustainability of organizations.

The objective of this study is to understand the impact of perfectionism on innovative behavior and workplace well-being, as well as the mediating role of procrastination at work in these relationships. An online survey was conducted, reaching a sample of 270 individuals. A research model was tested using structural equation modeling. The results suggest that perfectionistic strivings have a positive impact on innovative behavior and workplace well-being, as also a negative impact on procrastination. In contrast, perfectionistic concerns tend to increase procrastination. This, in turn, decreases workplace well-being, affecting innovative behavior. Organizations that intend to improve well-being and foster innovation of its employees, should consider promoting human resources practices that prevent procrastination at work, particularly in employees who reveal perfectionistic concerns. These practices are essential in leadership positions, for being more susceptible to procrastination, when demonstrate this personality trait, harming their well-being and, consequently, innovative behavior.

Keywords: Perfectionism; Procrastination at Work; Innovative Behavior; Workplace Well-being.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à Professora Doutora Maria Del Pilar Mosquera Conde, por ter aceitado ser a minha orientadora, mostrando-se sempre motivada para explorar os tópicos do estudo e atender às minhas dúvidas, incentivando-me a ir mais longe e a desafiar-me. O seu conhecimento e experiência foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, estando sempre disponível durante todo o processo.

Ao ISEG, por me ter acolhido ao longo destes cinco anos, e por me ter visto crescer quanto pessoa, contribuindo para o meu desenvolvimento de *soft* e *hard skills*, tendo sido fundamental para encontrar o meu interesse na área de gestão de recursos humanos e para a minha entrada no mercado de trabalho.

Um especial agradecimento aos meus pais, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões e por serem o meu porto seguro. À minha mãe por representar a positividade e dar-me força e coragem durante o meu caminho. Ao meu pai que sempre me mostrou a importância da disciplina e da responsabilidade das nossas ações, sendo valores que me guiam.

Às minhas avós pelo seu carinho e ternura que me sempre demonstraram, representando a resiliência de todas as adversidades na vida. Aos meus tios e ao meu primo por me incentivarem nesta jornada e terem orgulho em mim, fazendo-me rir com a sua boa disposição. À minha restante família por acompanharem o meu percurso, mostrando o seu apoio incondicional.

A todos os meus amigos, por proporcionarem momentos de alegria e de convívio, e me apoiarem em momentos mais difíceis. A toda a direção de recursos humanos, na qual estou a realizar o meu estágio, por contribuir para a minha aprendizagem e desenvolvimento profissional, salientando o ambiente de colaboração e dinamismo.

Por fim, não poderia deixar de agradecer ao meu avô materno e ao meu avô paterno que apesar não estarem presentes, sei que lá de cima estão a presenciar as minhas conquistas, ensinando-me em vida que com trabalho tudo se consegue alcançar, sendo esta dissertação a representação disso.

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
1. Perfeccionismo.....	4
2. Procrastinação no Trabalho.....	5
3. Comportamento Inovador.....	8
4. Bem-estar no Trabalho.....	10
5. Variáveis Mediadoras.....	12
III. ESTUDO EMPÍRICO.....	14
1. Métodos e Procedimentos.....	14
1.1. Caracterização da Amostra.....	14
1.2. Instrumentos de Medida.....	15
2. Análise dos Resultados.....	17
2.1. Análise dos Modelos de Medida.....	17
2.2. Análise do Modelo Estrutural.....	19
2.3. Análise Demográfica.....	22
2.4. Discussão dos Resultados.....	23
IV. CONCLUSÃO.....	27
1. Contributos Teóricos e Práticos do Estudo.....	27
2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	29
BIBLIOGRAFIA.....	30
ANEXO I – Questionário.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Pesquisa	13
Figura 2 - Modelo Estrutural Final	20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização Demográfica da Amostra	15
Tabela 2 - Médias, Desvio-Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens	17
Tabela 3 - Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos	19
Tabela 4 - Validade Discriminante	19
Tabela 5 - Efeitos Diretos Significativos	21
Tabela 6 - Efeitos Indiretos Significativos	21
Tabela 7 - Poder Explicativo e Relevância Preditiva do Modelo	22

I. INTRODUÇÃO

Em sociedades industrializadas baseadas na meritocracia e fortemente competitivas, cria-se uma necessidade dos indivíduos de realizarem esforços e alcançar resultados, tanto na escola como no trabalho, fomentando o perfeccionismo (Curran & Hill, 2017). Considerando que existem múltiplas conceptualizações do perfeccionismo, neste estudo iremos seguir o modelo bidimensional proposto por Ocampo *et al.* (2020) que distingue duas dimensões de perfeccionismo – esforços perfeccionistas e preocupações perfeccionistas. Os indivíduos que revelam esforços perfeccionistas possuem uma perspectiva positiva quanto ao atingimento dos seus altos padrões de desempenho, alocando esforços autorreguladores no alcance desses objetivos (Sirois *et al.*, 2017). Em contrapartida, aqueles que demonstram preocupações perfeccionistas tendem a sentir pressão por parte dos outros para atingirem a perfeição, têm medo de errar e percebem uma elevada discrepância entre os padrões de desempenhos idealizados e o desempenho real (Dunkley *et al.*, 2012; Smith *et al.*, 2017; Stoeber & Damian, 2016; Stoeber & Otto, 2006; Ocampo *et al.*, 2020).

Diversos estudos têm vindo a evidenciar o impacto diferenciado destas duas dimensões de perfeccionismo em resultados distintos. Os esforços perfeccionistas tendem a estar positivamente relacionados com a satisfação com a vida, a felicidade (e.g., Stoeber & Otto 2006; Suh *et al.*, 2017) e o bem-estar (e.g., Ekmekci *et al.*, 2021; Kanten & Yesiltas, 2015; Mohr *et al.*, 2022), sendo que indivíduos com essas características apresentam menores níveis de depressão, stress e burnout (e.g., Abdollahi *et al.*, 2018; Gnilka *et al.*, 2017; Kahn *et al.*, 2023; Rice & Liu, 2020). Em contrapartida, as preocupações perfeccionistas revelam-se negativamente associadas à satisfação com a vida e com o trabalho (e.g., Fairlie & Flett, 2003; Hochwarter & Byrne, 2010; Wang *et al.*, 2021) e ao bem-estar (e.g., Kanten & Yesiltas, 2015; Mohr *et al.*, 2022), contribuindo para a depressão, stress e burnout (e.g., Abdollahi *et al.*, 2018; Chang, 2012; Chang *et al.*, 2016; Dunkley *et al.*, 2012; Gnilka *et al.*, 2017; Fairlie & Flett, 2003; Kahn *et al.*, 2023; Ozbilir *et al.*, 2015; Rice & Liu, 2020; Wei *et al.*, 2004). Ao nível organizacional, tem vindo a ser realçado o efeito positivo dos esforços perfeccionistas no desempenho (e.g., Gunyakti Akdeniz *et al.*, 2024), no comportamento inovador (e.g., Chang *et al.*, 2016; Kanten & Deniz, 2020) e no *engagement* (e.g., Kanten & Yesiltas, 2015; Spagnoli *et al.*, 2021), e em contrapartida, o efeito negativo das preocupações perfeccionistas no

desempenho (e.g., Gunyakti Akdeniz *et al.*, 2024). Estudos anteriores desenvolvidos em contexto académico concluíram que as preocupações perfeccionistas estão positivamente relacionadas com a procrastinação (e.g., Abdollahi *et al.*, 2020; Smith *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2022), enquanto os esforços perfeccionistas estão negativamente relacionados com este comportamento (e.g., Abdollahi *et al.*, 2020, Burnam *et al.*, 2014). Apesar do contexto organizacional ser propício para o desenvolvimento do perfeccionismo, devido à forte orientação para o cumprimento de elevados padrões de desempenho, por vezes muito difíceis de atingir (Ocampo *et al.*, 2020), como a maioria dos estudos sobre o tema tem sido realizado em âmbito académico e clínico (Ozbilir *et al.*, 2015) são ainda necessários estudos empíricos que validem esses resultados em contexto laboral (e.g., Mohr *et al.*, 2023; Philp *et al.*, 2012). O presente estudo pretende colmatar essa lacuna empírica, propondo-se a analisar os efeitos dessas duas dimensões do perfeccionismo na procrastinação no trabalho.

A procrastinação no trabalho é definida pelo adiar intencional da realização de tarefas laborais (Metin *et al.*, 2016). Trata-se de um comportamento muito prevalente no contexto laboral (Eerde, 2003a; Klingsieck, 2013), habitualmente perspetivado como um comportamento contraprodutivo e disfuncional, com impacto negativo quer para as organizações (e.g., menor produtividade e desempenho (Metin *et al.*, 2016; Metin *et al.*, 2018)) quer para os indivíduos, principalmente, ao nível do stress (e.g., García-Ros *et al.*, 2023; Mosquera *et al.*, 2022; Reinecke *et al.*, 2018; Sirois, 2007; Sirois & Kitner, 2015) e do bem-estar (e.g., Berber Çelik & Odaci, 2022; García-Ros *et al.*, 2023; Grunschel *et al.*, 2016). Esta perspetiva negativa da procrastinação está associada ao *soldiering*, ou seja, ao evitamento de tarefas (Paulsen, 2015). Contudo, outros estudos têm vindo a referir uma outra dimensão da procrastinação - o *cyberslacking* (utilização de *internet* para fins pessoais durante o trabalho) (Lim & Teo, 2022; Wu *et al.*, 2020). Alguns autores têm sublinhado o impacto positivo do *cyberslacking*, nomeadamente, no comportamento inovador (e.g., Derin & Gökçe, 2016; Rahman *et al.*, 2022) e na gestão de stress e de alívio da pressão psicológica (e.g., Andel *et al.*, 2019; Liu & Zhang, 2023; Mishra & Tajeja, 2022; Tsai, 2023).

Tem vindo a ser destacada a necessidade de identificar os mecanismos através dos quais as duas dimensões do perfeccionismo impactam nos resultados organizacionais (e.g., Harari *et al.*, 2018; Mohr *et al.*, 2023; Ocampo *et al.*, 2020). Este estudo procura

responder a essa chamada ao avaliar o papel mediador das duas dimensões de procrastinação no trabalho – *soldiering* e *cyberslacking* - na relação entre o perfeccionismo e dois resultados organizacionais essenciais para o desenvolvimento sustentável das organizações (Azmat *et al.*, 2023; Madero-Gómez *et al.*, 2023) - o bem-estar e o comportamento inovador.

Este estudo tem por base duas teorias explicativas: a teoria do controlo de Carver e Scheier (1982) e a teoria da conservação dos recursos de Hobfoll (1989). De acordo com a teoria do controlo, um indivíduo realiza esforços para o alcance de objetivos, se tiver a expectativa de conseguir reduzir a discrepância entre a situação atual e o objetivo que pretende atingir. No caso de ter uma expectativa contrária, diminuirá os seus esforços para o seu alcance. Assim, os indivíduos com elevadas preocupações perfeccionistas, devido à sua visão negativa do alcance de objetivos (Sirois *et al.*, 2017; Smith *et al.*, 2017), tendem a adotar comportamentos de *soldiering* (Abdollahi *et al.*, 2020; Smith *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2022). Por sua vez, os indivíduos orientados para os esforços perfeccionistas tendem a recorrer menos ao *soldiering* (Abdollahi *et al.*, 2020, Burnam *et al.*, 2014), por possuírem uma perspetiva positiva quanto ao atingimento dos seus altos padrões de desempenho (Sirois *et al.*, 2017; Smith *et al.*, 2017). Aplicando a teoria da conservação dos recursos, o *soldiering* ao estar associado ao evitamento de tarefas (Paulsen, 2015), diminui os recursos para o trabalho, principalmente o tempo (Mosquera *et al.*, 2022), o qual pode ter um impacto negativo no comportamento inovador e no bem-estar. Contudo, o *cyberslacking* permitirá o restabelecimento de recursos durante o período laboral (Liu & Zhang, 2023; Tsai, 2023), podendo contribuir positivamente para estes dois resultados.

O presente trabalho encontra-se subdividido em quatro partes. A primeira parte diz respeito à presente introdução. A segunda parte incide numa revisão de literatura sobre os conceitos teóricos relevantes para o estudo – perfeccionismo, procrastinação no trabalho, comportamento inovador e bem-estar no trabalho. Na terceira parte, descreve-se o estudo empírico realizado, nomeadamente a metodologia utilizada, amostra, instrumentos de medida, bem como a discussão dos resultados alcançados. Na última parte são tecidas as conclusões do estudo, apresentando os contributos teóricos e práticos, e igualmente, as limitações e recomendações para estudos futuros.

II. REVISÃO DE LITERATURA

1. Perfeccionismo

O perfeccionismo é definido como o estabelecimento de elevados padrões de desempenho por parte do indivíduo que avalia criticamente o seu comportamento (Frost *et al.*, 1990, Hewitt & Flett, 1991). Esta definição reflete as duas dimensões do conceito que traduzem o lado mais funcional e disfuncional do perfeccionismo – esforços perfeccionistas e preocupações perfeccionistas (Goulet-Pelletier *et al.*, 2022; Ocampo *et al.*, 2020; Stoeber & Otto, 2006). Estas duas dimensões assumem outras designações na literatura: padrões pessoais e preocupações avaliativas (Dunkley *et al.*, 2012), perfeccionismo positivo e negativo (Terry-Short *et al.*, 1995), perfeccionismo adaptativo e não adaptativo (Rice *et al.*, 1998), perfeccionismo saudável e não saudável (Stumpf & Parker, 2000).

Os indivíduos assentes em esforços perfeccionistas podem ser caracterizados principalmente pelos padrões pessoais (Frost *et al.*, 1990), pelo perfeccionismo auto-orientado (Hewitt & Flett, 1991) e pelos padrões elevados (Slaney *et al.*, 2001). Os esforços realizados por estes indivíduos para alcançar os seus padrões elevados (Goulet-Pelletier *et al.*, 2022), constituem uma dimensão positiva do perfeccionismo (Stoeber & Otto, 2006). As preocupações perfeccionistas resultam da preocupação com erros (Frost *et al.*, 1990), da pressão para corresponder aos padrões estabelecidos por outros (Hewitt & Flett, 1991) e pela discrepância percecionada entre os padrões estabelecidos e o próprio desempenho (Slaney *et al.*, 2001), decorrentes das avaliações do próprio indivíduo em relação a esses padrões (Goulet-Pelletier *et al.*, 2022), representando a dimensão negativa do perfeccionismo (Stoeber & Otto, 2006).

Os esforços perfeccionistas, a nível individual, estão relacionados a uma maior satisfação com a vida e felicidade (e.g., Stoeber & Otto 2006; Suh *et al.*, 2017), menor depressão, stress e burnout (e.g., Abdollahi *et al.*, 2018; Gnilka *et al.*, 2017; Kahn *et al.*, 2023; Rice & Liu, 2020) e maior bem-estar (e.g., Ekmekci *et al.*, 2021; Kanten & Yesiltas, 2015; Mohr *et al.*, 2022). Nesta dimensão, os indivíduos recorrem a estratégias orientadas para a tarefa, beneficiando o atingimento dos objetivos e melhores desempenhos académicos (e.g., Dunkley *et al.*, 2012; Moore *et al.*, 2020; Park *et al.*, 2020; Stoeber & Otto 2006). A nível organizacional, realçam-se maiores desempenhos (e.g., Gunyakti

Akdeniz *et al.*, 2024), comportamento inovador (e.g., Chang *et al.*, 2016; Kanten & Deniz, 2020) e *engagement* (e.g., Kanten & Yesiltas, 2015; Spagnoli *et al.*, 2021).

Pelo contrário, a dimensão relativa às preocupações perfeccionistas tem sido associada, a nível individual, a uma maior depressão, stress e burnout (e.g., Abdollahi *et al.*, 2018; Chang, 2012; Chang *et al.*, 2016; Dunkley *et al.*, 2012; Gnilka *et al.*, 2017; Fairlie & Flett, 2003; Kahn *et al.*, 2023; Ozbilir *et al.*, 2015; Rice & Liu, 2020; Wei *et al.*, 2004), menor satisfação com a vida e com o trabalho (e.g., Fairlie & Flett, 2003; Hochwarter & Byrne, 2010; Wang *et al.*, 2021) e menor bem-estar (e.g., Kanten & Yesiltas, 2015; Mohr *et al.*, 2022). Em âmbito académico e organizacional, observa-se um impacto negativo no atingimento de objetivos e no desempenho (e.g., Gunyakti Akdeniz *et al.*, 2024; Moore *et al.*, 2020; Park *et al.*, 2020). Apesar da maioria dos estudos existentes sobre perfeccionismo terem sido realizados em âmbito académico (Ozbilir *et al.*, 2015), o contexto laboral é um ambiente propício para estudar esta variável, devido ao seu impacto nos variados comportamentos organizacionais (Ocampo *et al.*, 2020).

2. Procrastinação no Trabalho

A palavra procrastinação resulta da combinação do termo “pro”, associado à ação e “crastinus”, que significa o amanhã (Ferrari *et al.*, 1995). Steel (2007) define a procrastinação como o adiamento voluntário de uma ação, mesmo que isso acarrete consequências negativas. Esta perspetiva traduz uma visão tradicional da procrastinação como algo contraproducente e disfuncional (Klingsieck, 2013; Eerde, 2003a), que constitui uma falha ao nível da autorregulação (Nguyen *et al.*, 2013). A procrastinação encontra-se presente quer no contexto escolar quer no laboral (Klingsieck, 2013), sendo que no presente estudo iremos focar-nos especificamente na procrastinação no trabalho. Esta, segundo Metin *et al.* (2016), pode ser definida como o adiar intencional da concretização de tarefas laborais, através do envolvimento comportamental ou cognitivo em ações divergentes do trabalho, sem a pretensão de prejudicar a entidade patronal, o próprio, o local laboral ou o cliente.

A procrastinação no trabalho é composta por duas dimensões - o *soldiering* e o *cyberslacking* (Metin *et al.*, 2016). O *soldiering* pode ser descrito como um comportamento de evitamento intencional das tarefas laborais, para além de uma hora diária, sem o propósito de perturbar ou incumbir trabalho a terceiros (Paulsen, 2015). Este

comportamento é relativo a atividades *offline*, sobretudo a pausas longas para tomar café, fofoca e *daydreaming* (Metin *et al.*, 2016). O *cyberslacking*, por sua vez, pode ser definido como um comportamento voluntário de utilização da *internet* das suas organizações, no decorrer do período laboral, para finalidades individuais desassociadas do trabalho (Lim, 2002; Tsai, 2023). Com a disseminação da *internet* móvel e dos aparelhos tecnológicos (e.g., *smartphones* e *tablets*), os colaboradores utilizam cada vez mais os seus próprios recursos no *cyberslacking*. Deste modo, a definição de *cyberslacking* tem evoluído para incluir os recursos pessoais de acesso à *internet*, para além dos organizacionais (e.g., Lim & Teo, 2022; Wu *et al.*, 2020). Assim, os colaboradores podem transmitir a ideia de que estão a executar as suas tarefas, mas encontram-se a efetuar compras *online*, a ver as redes sociais, a jogar ou a enviar mensagens (Metin *et al.*, 2016).

O *soldiering*, associado ao evitamento de tarefas (Paulsen, 2015), revela o lado disfuncional e tradicional da procrastinação, o qual tem consequências negativas no âmbito individual e organizacional. Ao nível individual tem sido referido o seu impacto no stress (e.g., García-Ros *et al.*, 2023; Mosquera *et al.*, 2022; Reinecke *et al.*, 2018; Sirois, 2007; Sirois & Kitner, 2015) e no bem-estar (e.g., Berber Çelik & Odaci, 2022; García-Ros *et al.*, 2023; Grunschel *et al.*, 2016). Ao nível organizacional, é mencionada uma menor produtividade e desempenho (e.g., Metin *et al.*, 2016; Metin *et al.*, 2018).

Os indivíduos tendem a procrastinar devido às suas características individuais. (Steel *et al.*, 2022). Segundo a teoria do controlo de Carver e Scheier (1982), quando um indivíduo tem a expectativa de conseguir minimizar a discrepância entre a situação atual e o objetivo pretendido, o mesmo aloca esforços para o seu alcance. Contudo, se possuir a perceção de que não consegue diminuir essa discrepância, reduzirá as suas forças para atingir o objetivo. Esta teoria é proposta por Sirois *et al.* (2017), para analisar a relação entre o perfeccionismo e a procrastinação, visto que as crenças de sucesso inerentes aos esforços perfeccionistas, contribuem para a redução da discrepância, alocando esforços autorreguladores persistentes no atingimento de objetivos. Em oposição, os indivíduos que revelem preocupações perfeccionistas antecipam não ser capazes de reduzir a discrepância, o que pode contribuir para a procrastinação, prejudicando o alcance de objetivos (Sirois *et al.*, 2017; Smith *et al.*, 2017).

Alguns autores evidenciam a relação positiva dos esforços perfeccionistas com estratégias de cooperação funcionais orientadas para a tarefa (e.g., Abdollahi *et al.*, 2018; Gnilka *et al.*, 2017), o que leva estes indivíduos a serem menos propensos a recorrer ao *soldiering* (Abdollahi *et al.*, 2020, Burnam *et al.*, 2014). Assim, propõe-se:

H1: Os esforços perfeccionistas estão negativamente associados com o *soldiering*.

Em contrapartida, aqueles que revelam preocupações perfeccionistas são mais propícios a estabelecer objetivos irrealistas, aumentando a discrepância (Sirois *et al.*, 2017). Face a esta discrepância, recorrem a estratégias disfuncionais de evitamento (Abdollahi *et al.*, 2018; Chang, 2012; Wang *et al.*, 2021), como é o caso do *soldiering* (Abdollahi *et al.*, 2020; Smith *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2022). Este último aspeto pode estar associado ao seu medo de errar, o qual fomenta comportamentos de evitamento (Sirois *et al.*, 2017). Com base no supramencionado, propõe-se:

H2: As preocupações perfeccionistas estão positivamente associadas com o *soldiering*.

No que respeita à dimensão da procrastinação *cyberslacking*, a literatura não é consensual. Por um lado, são realçados os seus efeitos negativos a nível individual e organizacional: no bem-estar e na saúde mental (e.g., Lim & Teo, 2005; Metin *et al.*, 2016; Yildiz Durak & Saritepeci, 2019; Wu *et al.*, 2020), na produtividade e desempenho (e.g., Lim, 2002; Lim & Teo, 2022). Por outro lado, são também referidas as suas consequências positivas na redução do stress (e.g., Andel *et al.*, 2019; Liu & Zhang, 2023; Mishra & Tageja, 2022; Tsai, 2023) e no comportamento inovador (e.g., Derin & Gökçe, 2016; Rahman *et al.*, 2022).

Não existem estudos sobre o impacto do perfeccionismo no *cyberslacking*, contudo é possível identificar na literatura o efeito de certas características do perfeccionismo neste comportamento. A dimensão esforços perfeccionistas está associada a níveis elevados de autocontrolo e de gestão do tempo (Achtziger & Bayer, 2013), os quais estão relacionados a um menor recurso ao *cyberslacking* (e.g., Korzynski & Protsiuk, 2024; Rahimnia & Karimi Mazidi, 2015; Restubog *et al.*, 2011). No entanto, recentemente, Ötken *et al.* (2023) concluíram que a gestão de tempo aumentava o *cyberslacking*, visto que para os colaboradores que planeiam as suas tarefas de acordo com os seus objetivos, o *cyberslacking* constitui uma pausa que não afetará o desempenho. Do mesmo modo, de

acordo com a teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), na qual os indivíduos procuram a aquisição e retenção de recursos, o *cyberslacking* poderá favorecer o seu restabelecimento, face à elevada exigência e stress presentes no trabalho (Liu & Zhang, 2023; Tsai, 2023), como é o caso dos indivíduos que revelam esforços perfeccionistas. Neste sentido, estabelece-se a seguinte hipótese:

H3: Os esforços perfeccionistas estão associados positivamente com o *cyberslacking*.

Os indivíduos caracterizados por preocupações perfeccionistas tendem a ter menores níveis de autocontrolo e gestão de tempo (Achtziger & Bayer, 2013), evitando tarefas quando receiam não conseguir atingir os padrões de desempenho irrealistas que idealizam (Sirois *et al.*, 2017; Smith *et al.*, 2017). O baixo autocontrolo está associado a um maior *cyberslacking* (Li & Liu, 2022), bem como as estratégias de cooperação negativas, incluindo o evitamento, traduzem um impacto positivo no *cyberslacking* (Chen *et al.*, 2021). Assim, propõe-se:

H4: As preocupações perfeccionistas estão associadas positivamente com o *cyberslacking*.

3. Comportamento Inovador

Existe algum consenso na literatura relativamente ao conceito de comportamento inovador, que pode ser conceptualizado como a criação e consequente implementação de ideias novas numa função específica, num grupo ou organização, com o propósito da sua melhoria (Amabile, 1988; Janssen, 2000; West, 2002). O comportamento inovador remete para um processo com diversas etapas que envolvem certos comportamentos dos indivíduos (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; West, 2002). A primeira etapa consiste na procura de oportunidades ou identificação de problemas, que revelem a necessidade do processo criativo (De Jong & Den Hartog, 2010; Scott & Bruce, 1994). A segunda etapa decorre da criação de ideias novas (De Jong & Den Hartog, 2010; Scott & Bruce, 1994; West, 2002). É crucial que haja apoio para as novas ideias (De Jong & Den Hartog, 2010; Scott & Bruce, 1994), visto que elas são, por norma, divergentes, face às que estão implementadas na equipa de trabalho ou na organização (De Jong & Den Hartog, 2010). A última fase incide na execução das ideias (De Jong & Den Hartog, 2010; Scott & Bruce,

1994), sendo a persistência e a orientação para os resultados fundamentais para a sua concretização (De Jong & Den Hartog, 2010).

Tanto quanto é do nosso conhecimento, não existem estudos que relacionem o *soldiering* e o comportamento inovador. Não obstante, o *soldiering*, ao estar relacionado ao evitamento de tarefas (Paulsen, 2015), poderá afetar negativamente o comportamento inovador, dado que este implica a persistência e a orientação para objetivos na implementação de ideias (De Jong & Den Hartog, 2010). Este aspeto está em conformidade com o estudo de Wu *et al.* (2023), no qual a orientação para objetivos apresentou um impacto positivo no comportamento inovador, contrastando com a orientação para o evitamento, revelando um efeito negativo. Com base na teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), o *soldiering* esgotará os recursos do colaborador, ao nível de tempo para atividades associadas ao comportamento inovador. Propõe-se a seguinte hipótese:

H5: O *soldiering* está negativamente associado com o comportamento inovador.

Por outro lado, o *cyberslacking* pode ser visionado como uma pausa para os colaboradores restabelecerem os seus recursos para poderem desenvolver novas perspectivas e ideias (Derin & Gökçe, 2016; Tsai, 2023). A interação entre membros organizacionais e o *networking* subjacente ao *cyberslacking* poderá incrementar a confiança entre estes, promovendo a partilha de conhecimento e a uma visão holística do trabalho (Rahman *et al.*, 2022). Atendendo ao descrito, os estudos comprovaram o efeito positivo do *cyberslacking* no comportamento inovador (e.g., Derin & Gökçe, 2016; Rahman *et al.*, 2022), propondo-se:

H6: O *cyberslacking* está positivamente associado com o comportamento inovador.

Os indivíduos que apresentam esforços perfeccionistas tendem a manifestar a sua proatividade e responsabilidade, bem como a envolver-se em novas atividades (Kleszewski & Otto, 2023). Esta orientação para a tarefa contribui para o seu envolvimento em tarefas desafiadoras associadas ao comportamento inovador (Wu *et al.*, 2023). Estudos anteriores confirmam essa relação positiva entre esta dimensão de perfeccionismo e o comportamento inovador (e.g., Chang *et al.*, 2016; Kanten & Deniz, 2020). Deste modo, propõe-se:

H7: Os esforços perfeccionistas estão positivamente associados com o comportamento inovador.

Em oposição, aqueles que demonstrem preocupações perfeccionistas revelam uma baixa proatividade para se envolver em novas atividades, fruto do seu medo de falhar e de errar (Kanten & Deniz, 2020; Kleszewski & Otto, 2023) e uma maior tendência para adotarem objetivos mais fáceis de atingir, em detrimento de objetivos mais desafiantes, como é o caso das tarefas inerentes à inovação (Wu *et al.*, 2023). Adicionalmente, estes perfeccionistas ao revelarem sentimentos de discrepância entre o seu desempenho e as suas expectativas, podem questionar a sua capacidade de realizar o seu trabalho, prejudicando a sua iniciativa (Chang *et al.*, 2016). Assim, propõe-se:

H8: As preocupações perfeccionistas estão negativamente associadas com o comportamento inovador.

4. Bem-estar no Trabalho

O trabalho abrange consideravelmente a vida dos colaboradores, exercendo uma influência inegável no seu bem-estar (Zheng *et al.*, 2015). O bem-estar é estudado através de duas abordagens filosóficas - a perspetiva hedonista e a eudamónica. A visão hedonista encontra-se associada ao bem-estar subjetivo (Ryan & Deci, 2001), o qual tem sido relacionado com a satisfação com a vida, felicidade subjetiva (e.g., Suh *et al.*, 2017; Wang *et al.*, 2021) e afetividade (e.g., Lim & Chen, 2012). Em contraste, a perspetiva eudamónica refere-se ao potencial humano e ao desenvolvimento pessoal, alicerçado no bem-estar psicológico (Ryan & Deci, 2001), muito associado ao sentido da vida (e.g., Suh *et al.*, 2017). Zheng *et al.* (2015) desenvolveram um modelo explicativo do bem-estar constituído por três dimensões: i) o bem-estar na vida, congénere do hedonismo; ii) o bem-estar psicológico, referente à abordagem eudamónica; e iii) o bem-estar no trabalho, referente ao bem-estar em contexto laboral. À semelhança dos estudos de Nie *et al.* (2023), Zhang *et al.* (2023) e Zhao e Liu (2020), iremos focar-nos nesta última dimensão - o bem-estar no trabalho - visto ser este o contexto em análise no estudo.

O evitamento das tarefas laborais por tempos alargados - *soldiering* - e a alocação de tempo em horário laboral para desenvolver atividades dispareas do seu trabalho, diminui a quantidade e qualidade de tarefas realizadas (Paulsen, 2015). Em consequência, os colaboradores terão de trabalhar mais horas para completar as suas tarefas ou até mesmo

apressá-las (Metin *et al.*, 2018), o que conduz a um padrão duradouro de stress (Sirois & Kitner, 2015). Por isso, diversos estudos referem que a procrastinação aumenta o stress (e.g., García-Ros *et al.*, 2023; Mosquera *et al.*, 2022; Reinecke *et al.*, 2018; Sirois, 2007; Sirois & Kitner, 2015) e reduz o bem-estar (e.g., Berber Çelik & Odaci, 2022; García-Ros *et al.*, 2023; Grunschel *et al.*, 2016). Deste modo, propõe-se:

H9: O *soldiering* está negativamente associado com o bem-estar no trabalho.

No que concerne ao impacto do *cyberslacking* no bem-estar, não existe consenso na literatura. Alguns autores referem que o *cyberslacking* tem consequências negativas no bem-estar e na saúde mental (e.g., Lim & Teo, 2005; Metin *et al.*, 2016; Yildiz Durak & Saritepeci, 2019; Wu *et al.*, 2020), devendo as organizações adotar medidas para o impedir ou minimizar (Henle *et al.*, 2009; Lim & Teo, 2005). Outros referem que o *cyberslacking* auxilia o colaborador a retomar a execução das suas tarefas com energia, foco e mentalidade renovados (Lim & Chen, 2012; Mishra & Tageja, 2022), permitindo o seu distanciamento de situações stressantes (Andel *et al.*, 2019; Lim & Chen, 2012; Liu & Zhang, 2023; Mishra & Tageja, 2022; Tsai, 2023; Wu *et al.*, 2020), tal como sugere a teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989). Assim sendo, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

H10: O *cyberslacking* está positivamente associado com o bem-estar no trabalho.

Estudos em âmbito laboral demonstram que os indivíduos assentes em esforços perfeccionistas, ao recorrerem a estratégias de cooperação funcionais orientadas para a tarefa (Gnilka *et al.*, 2017), tendem a ter menos burnout (e.g., Gnilka *et al.*, 2017; Rice & Liu, 2020) e mais bem-estar (e.g., Ekmekci *et al.*, 2021; Kanten & Yesiltas, 2015; Mohr *et al.*, 2022). Daqui resulta a seguinte hipótese de investigação:

H11: Os esforços perfeccionistas estão positivamente associados com o bem-estar no trabalho.

De modo inverso, aqueles que revelam preocupações perfeccionistas tendem a recorrer à autocrítica e culpabilização, o que afeta o atingimento de objetivos e os torna mais propensos à depressão (Abdollahi *et al.*, 2018; Mohr *et al.*, 2023). Em contexto laboral estes indivíduos têm maior predisposição para o burnout e depressão (e.g., Chang, 2012; Chang *et al.*, 2016; Fairlie & Flett, 2003; Gnilka *et al.*, 2017; Ozbilir *et al.*, 2015; Rice & Liu, 2020), o que afeta a satisfação com o trabalho e com a vida e o bem-estar

(e.g., Fairlie & Flett, 2003; Hochwarter & Byrne, 2010; Kantan & Yesiltas, 2015; Mohr *et al.*, 2022; Wang *et al.*, 2021). Atendendo ao disposto, estabelece-se a seguinte hipótese:

H12: As preocupações perfeccionistas estão negativamente associadas com o bem-estar no trabalho.

As práticas de recursos humanos centradas no bem-estar têm uma influência positiva no comportamento inovador, visto que quando os colaboradores têm a percepção que a organização os apoia, realizam esforços que fomentam o comportamento inovador (e.g., Koroglu & Ozmen, 2022; Mehmood *et al.*, 2022; Salas-Vallina *et al.*, 2020). Propõe-se então:

H13: O bem-estar no trabalho está positivamente associado com o comportamento inovador.

5. Variáveis Mediadoras

Estudos anteriores sugerem a importância de analisar os processos de personalidade, que permitirem estudar a influência que os traços de personalidade exercem nos comportamentos, os quais por sua vez se traduzem em consequências para o indivíduo (e.g., Hampson, 2012; Mohr *et al.*, 2023). Para tal Hampson (2012) propõe a introdução de uma variável mediadora entre o traço de personalidade e o resultado. Neste sentido, e à semelhança de estudos anteriores em âmbito laboral (e.g., Mohr *et al.*, 2023; Philp *et al.*, 2012), o presente estudo pretende analisar o efeito mediador da procrastinação no trabalho (comportamento), entre o perfeccionismo (traço de personalidade) e outros resultados – comportamento inovador e bem-estar no trabalho. Assim, propõe-se:

H14: A procrastinação no trabalho medeia a relação entre o perfeccionismo e o comportamento inovador.

H15: A procrastinação no trabalho medeia a relação entre o perfeccionismo e o bem-estar no trabalho.

Atendendo a que o bem-estar tem vindo a ser cada vez mais estudado como um fator fulcral para as organizações fomentarem o comportamento inovador (e.g., Koroglu & Ozmen, 2022; Mehmood *et al.*, 2022; Salas-Vallina *et al.*, 2020) e ao impacto do perfeccionismo e da procrastinação no bem-estar no trabalho mencionado anteriormente,

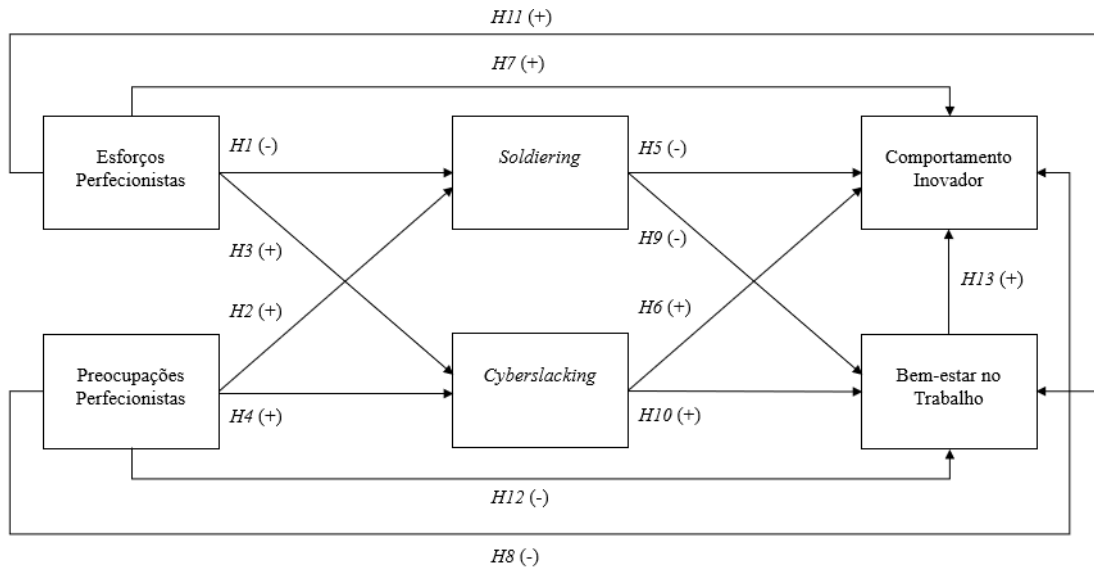
considera-se pertinente estudar o efeito mediador do bem-estar no trabalho nas relações entre o perfeccionismo e o comportamento inovador, bem como na relação entre a procrastinação no trabalho e o comportamento inovador. Deste modo, estabeleceram-se as últimas hipóteses:

H16: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre o perfeccionismo e o comportamento inovador.

H17: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a procrastinação no trabalho e o comportamento inovador.

Na Figura 1, encontra-se o modelo de investigação, que incorpora as hipóteses acima referidas.

Figura 1 - Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria

III. ESTUDO EMPÍRICO

1. Métodos e Procedimentos

Neste estudo foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa. A escolha desta abordagem prende-se com a possibilidade de estudar as relações entre variáveis, através de análises estatísticas (Creswell, 2012). Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, desenvolvido na plataforma Qualtrics^{XM}. Deste modo, pode-se alcançar uma população maior, com menos custos e tempo, assegurando a anonimidade dos inquiridos (Lefever *et al.*, 2007). Numa primeira fase foram realizados seis pré-testes, tendo em vista averiguar a compreensão das questões, a extensão, facilidade na resposta e aceitação do questionário por parte dos inquiridos (Collins, 2003). Desses pré-testes resultaram pequenas alterações a nível gramatical. O questionário foi divulgado *online* nas redes sociais (e.g., *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *WhatsApp*) entre o dia 8 de abril e 15 de maio de 2024.

A técnica de amostragem utilizada neste estudo é não probabilística por conveniência (Creswell, 2012). Os profissionais dos setores criativos estão sujeitos a limites impostos pela organização, nomeadamente *deadlines* apertadas (Romeiro & Wood Jr., 2015; Reidl *et al.*, 2007) que desafiam as capacidades de autocontrolo, o que pode contribuir para a procrastinação (Pollack & Herres, 2020). Assim, considerou-se que seria interessante recolher dados em setores criativos e não criativos para posterior análise comparativa. Dado que a mestranda não tinha contactos pessoais nos setores criativos, procedeu-se à divulgação do questionário via *LinkedIn*, através do *chat* direto a profissionais desses ramos de atividade. Procedeu-se ainda ao envio do questionário via *WhatsApp* a empresas de indústrias criativas. No total foram recolhidas 291 respostas, sendo que 21 foram excluídas, ao responderem que não desenvolviam uma atividade remunerada na pergunta inicial de exclusão. Deste modo, foram consideradas para a amostra final 270 respostas. Os dados obtidos foram tratados no *software IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versão 29 e no *SmartPLS* versão 4.

1.1. Caracterização da Amostra

Como é possível observar na Tabela 1, a maioria dos inquiridos é do género feminino (68,5%). Observa-se uma composição jovem da amostra em estudo, sendo que mais de metade dos inquiridos (66,7%) apresentava uma idade igual ou inferior a 35 anos.

No que respeita às habilitações académicas, a maioria dos inquiridos apresenta habilitações de nível superior, sendo que 46,3% tem licenciatura/bacharelato e 42,2% possui formação pós-graduada (mestrado/pós-graduação/doutoramento). Quanto ao setor de atividade, cerca de metade da amostra desenvolve uma atividade que se enquadra no setor criativo (54,4%), maioritariamente no *design* e na publicidade/*marketing*. Por último, a larga maioria dos inquiridos (75,9%) não exerce posição de chefia.

Tabela 1 - Caracterização Demográfica da Amostra

		<i>N</i>	%
Género	Feminino	185	68,5%
	Masculino	84	31,1%
	Outro	1	0,4%
Escala Etária (em anos)	< 25	83	30,7%
	[25 – 35]	97	36,0%
	> 35	90	33,3%
Habilitações Literárias	Até Ensino Secundário (12.º ano)	31	11,5%
	Licenciatura/Bacharelato	125	46,3%
	Mestrado/Pós-Graduação/Doutoramento	114	42,2%
Setor	Criativo	147	54,4%
	Arquitetura	20	
	<i>Design</i> (Interiores, Gráfico, Moda, Produtos)	49	
	Publicidade/ <i>Marketing</i>	51	
	Serviços de <i>Software</i>	20	
	Outro setor/função criativo(a)	7	
	Não Criativo	123	45,6%
Posição de Chefia	Não	205	75,9%
	Sim	65	24,1%

Nota: Categorias do setor criativo (Mateus, 2010, cit. in Cortez & Teixeira, 2020)

Fonte: SPSS

1.2. Instrumentos de Medida

O questionário é constituído por duas secções (Anexo I). A primeira tem o objetivo de medir as variáveis em estudo – perfeccionismo, procrastinação no trabalho, comportamento inovador e bem-estar no trabalho - através de quatro escalas já validadas em estudos anteriores. A segunda parte contém questões de natureza demográfica (género, idade, habilitações literárias, setor e posição de chefia).

A escala adotada para medir o perfeccionismo é a *Almost Perfect Scale-Revised* de Slaney *et al.* (2001), composta por 23 itens. Esta escala tem 3 dimensões, duas associadas a aspetos positivos de ser perfeccionista - padrões elevados e ordem – e outra que revela o lado negativo – discrepância. À semelhança de pesquisas recentes (e.g., Gnilka *et al.*, 2017; Kahn *et al.*, 2023; Mohr *et al.*, 2022; Mohr *et al.*, 2023; Park *et al.*, 2020; Rice &

Liu, 2020; Spagnoli *et al.*, 2021), os esforços perfeccionistas foram medidos através da dimensão padrões elevados (*high standards*), enquanto as preocupações perfeccionistas foram medidas através da dimensão discrepância (*discrepancy*). Tal como nos estudos citados, no presente estudo também não foi incluída a dimensão ordem (*order*), visto que esta dimensão revela correlações moderadas com o *high standards* e baixas com o perfeccionismo geral, não devendo ser utilizada na conceção dos esforços e preocupações perfeccionistas (Stoeber & Otto 2006). A dimensão padrões elevados é composta por 7 itens (e.g., “Tenho expectativas elevadas para mim próprio/a.”) e a dimensão discrepância por 12 itens (e.g., “O meu desempenho raramente vai ao encontro dos meus padrões.”). Neste estudo recorreu-se à tradução portuguesa de Raposo (2022).

A procrastinação no trabalho foi medida através da escala bidimensional *Procrastination at Work Scale* de Metin *et al.* (2016), composta por 12 itens: 8 itens medem a dimensão *soldiering* (e.g., “Eu adio começar um trabalho que tenho para fazer.”) e os restantes 4 medem o *cyberslacking* (e.g., “Eu faço compras *online* durante o meu período de trabalho.”). Esta escala, usada em estudos recentes (e.g., Metin *et al.*, 2018; Mishra & Tageja, 2022; Mosquera *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2023), tem apresentado bons níveis de fiabilidade. Neste estudo utilizou-se a tradução para a língua portuguesa de Dordio (2019) aplicada a uma amostra portuguesa.

O comportamento inovador foi medido com recurso a uma versão adaptada por Derin e Gökçe (2016) da escala *Innovative Behaviour Measure* desenvolvida por Scott e Bruce (1994). Esta escala, composta por 7 itens (e.g., “Faço planos e calendarizo a implementação de novas ideias.”), tem sido bastante utilizada em contexto laboral (e.g., Chang *et al.*, 2016; Derin & Gökçe, 2016; Wang *et al.*, 2022). Usou-se a tradução para português de Raposo (2018) aplicada a uma amostra portuguesa.

O bem-estar no trabalho foi medido através da subescala *Workplace Well-being* da escala *Employee Well-being Scale* de Zheng *et al.* (2015), à semelhança de estudos recentes (e.g., Nie *et al.*, 2023; Zhang *et al.*, 2023; Zhao & Liu, 2020). A escala é composta por 6 itens (e.g., “No geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho atual.”). Utilizou-se a tradução de Silva (2022) já aplicada em contexto português.

Todas as variáveis foram medidas através de uma escala de *Likert* de sete pontos. No caso da escala da procrastinação no trabalho, (1) corresponde a “Nunca” e (7)

corresponde a “Sempre”. Nas restantes escalas, (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”.

2. Análise dos Resultados

De forma a testar as hipóteses de investigação, utilizou-se a modelação de equações estruturais (SEM), com recurso ao método *Partial Least Squares* (PLS-SEM), uma vez que este método não requer o cumprimento do pressuposto da distribuição normal dos dados, ao contrário de modelos assentes em covariâncias (Hair *et al.*, 2014; Hair *et al.*, 2021). Adicionalmente, este método é adequado para pesquisas exploratórias, contribuindo para analisar teorias em desenvolvimento (Hair *et al.*, 2019).

2.1. Análise dos Modelos de Medida

A análise dos modelos de medida iniciou-se com a verificação das cargas fatoriais. Na Tabela 2, encontram-se as cargas fatoriais das variáveis em estudo, devendo apresentar valores superiores a 0,70. Contudo, são aceitáveis valores entre 0,40 e 0,70 desde que a sua remoção prejudique a fiabilidade da escala (Hair *et al.*, 2011). Posto isto, eliminou-se os seguintes itens: PERF_HS_2 e PERF_HS_4 da dimensão esforços perfeccionistas, PERF_DISC_1 e PERF_DISC_3 da dimensão preocupações perfeccionistas e PT_SOLD_6 e PT_SOLD_8 da dimensão *soldiering*. Posteriormente, foi verificada a possibilidade de existência de multicolinearidade, através do fator de inflação da variância (VIF) (Hair *et al.*, 2021). O item PERF_DISC_10 apresentou um valor superior a 5,0, pelo que se procedeu à sua eliminação.

Tabela 2 - Médias, Desvio-Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens

	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Cargas Fatoriais	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Esforços Perfeccionistas (PERF_HS)	PERF_HS_1	5,974	1,104	0,793	25,935	0,000
	PERF_HS_3	5,778	1,090	0,600	6,698	0,000
	PERF_HS_5	5,919	0,989	0,778	17,205	0,000
	PERF_HS_6	6,204	0,977	0,761	15,917	0,000
	PERF_HS_7	5,167	1,498	0,602	8,604	0,000
Preocupações Perfeccionistas (PERF_DISC)	PERF_DISC_2	4,241	1,782	0,711	16,530	0,000
	PERF_DISC_4	3,700	1,752	0,799	23,499	0,000
	PERF_DISC_5	3,404	1,683	0,825	30,486	0,000
	PERF_DISC_6	4,778	1,700	0,710	21,581	0,000
	PERF_DISC_7	3,163	1,560	0,790	24,530	0,000
	PERF_DISC_8	3,296	1,680	0,811	29,150	0,000
	PERF_DISC_9	3,244	1,577	0,798	21,674	0,000
	PERF_DISC_11	2,993	1,601	0,881	59,536	0,000
	PERF_DISC_12	3,856	1,632	0,716	21,438	0,000
<i>Soldiering</i>	PT_SOLD_1	2,874	1,241	0,780	29,167	0,000

(PT_SOLD)	PT_SOLD_2	2,156	1,071	0,639	8,613	0,000
	PT_SOLD_3	3,181	1,414	0,710	17,456	0,000
	PT_SOLD_4	2,600	1,304	0,682	12,306	0,000
	PT_SOLD_5	1,893	1,036	0,703	14,624	0,000
	PT_SOLD_7	2,719	1,283	0,824	36,170	0,000
<i>Cyberslacking</i> (PT_CYBER)	PT_CYBER_1	4,489	1,544	0,703	3,566	0,000
	PT_CYBER_2	2,974	1,902	0,760	4,404	0,000
	PT_CYBER_3	3,267	1,771	0,615	3,408	0,001
	PT_CYBER_4	1,863	1,250	0,857	2,951	0,003
Comportamento Inovador (CI)	CI_1	5,400	1,236	0,648	10,258	0,000
	CI_2	5,515	1,088	0,834	31,241	0,000
	CI_3	5,363	1,266	0,786	24,728	0,000
	CI_4	5,574	1,297	0,845	38,556	0,000
	CI_5	5,070	1,401	0,706	16,277	0,000
	CI_6	5,467	1,341	0,824	32,551	0,000
	CI_7	6,056	0,927	0,660	10,512	0,000
Bem-estar no Trabalho (BT)	BT_1	5,181	1,425	0,780	25,215	0,000
	BT_2	5,044	1,646	0,857	40,725	0,000
	BT_3	5,074	1,566	0,847	39,545	0,000
	BT_4	5,156	1,261	0,796	29,945	0,000
	BT_5	5,730	1,228	0,734	18,938	0,000
	BT_6	5,359	1,453	0,845	37,908	0,000

Fonte: *SmartPLS4*

Além das cargas fatoriais, na Tabela 2 são apresentadas as médias e desvios-padrão dos itens retidos. Os inquiridos apresentam níveis médios mais elevados na dimensão esforços perfeccionistas face à dimensão preocupações perfeccionistas. No que concerne à procrastinação no trabalho, as médias do *soldiering* e do *cyberslacking* encontram-se abaixo do ponto médio da escala (4,0), à exceção do item PT_CYBER_1, revelando uma baixa tendência para a procrastinação no trabalho. Os inquiridos apresentam níveis elevados de comportamento inovador e bem-estar no trabalho (médias acima do ponto médio da escala).

A análise da fiabilidade das escalas foi realizada através do *Alpha* de *Cronbach* e da fiabilidade compósita, sendo que o valor mínimo de fiabilidade é de 0,7 (Hair *et al.*, 2019; Hair *et al.*, 2021). Na Tabela 3, constata-se que todos os construtos se encontram acima do limite mínimo, traduzindo-se em bons níveis de fiabilidade. Com o objetivo de averiguar a validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), sendo que deve apresentar valores acima de 0,5 (Hair *et al.*, 2014; Hair *et al.*, 2019), pelo que todos os construtos em estudos atendem a este requisito. Por forma a complementar a análise da validade convergente, recorreu-se ao procedimento *bootstrapping*, para identificar se todos os indicadores apresentavam cargas fatoriais significativas (Anderson & Gerbing, 1988). Os valores de *t-test* e o seu grau de significância podem ser observados

na Tabela 2. Na medida em que são todos significativos a 1%, conclui-se a existência de validade convergente.

Tabela 3 - Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída (AVE)
Esforços Perfeccionistas	0,770	0,835	0,507
Preocupações Perfeccionistas	0,923	0,935	0,615
<i>Soldiering</i>	0,821	0,869	0,526
<i>Cyberslacking</i>	0,778	0,826	0,546
Comportamento Inovador	0,877	0,905	0,580
Bem-estar no Trabalho	0,896	0,920	0,657

Fonte: *SmartPLS4*

Por fim, para averiguar a validade discriminante utilizou-se o método Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler *et al.*, 2015). Tal como se pode verificar na Tabela 4, o limite superior é inferior a 0,85 para um intervalo de confiança a 95%, concluindo-se que existe validade discriminante (Hair *et al.*, 2019).

Tabela 4 - Validade Discriminante

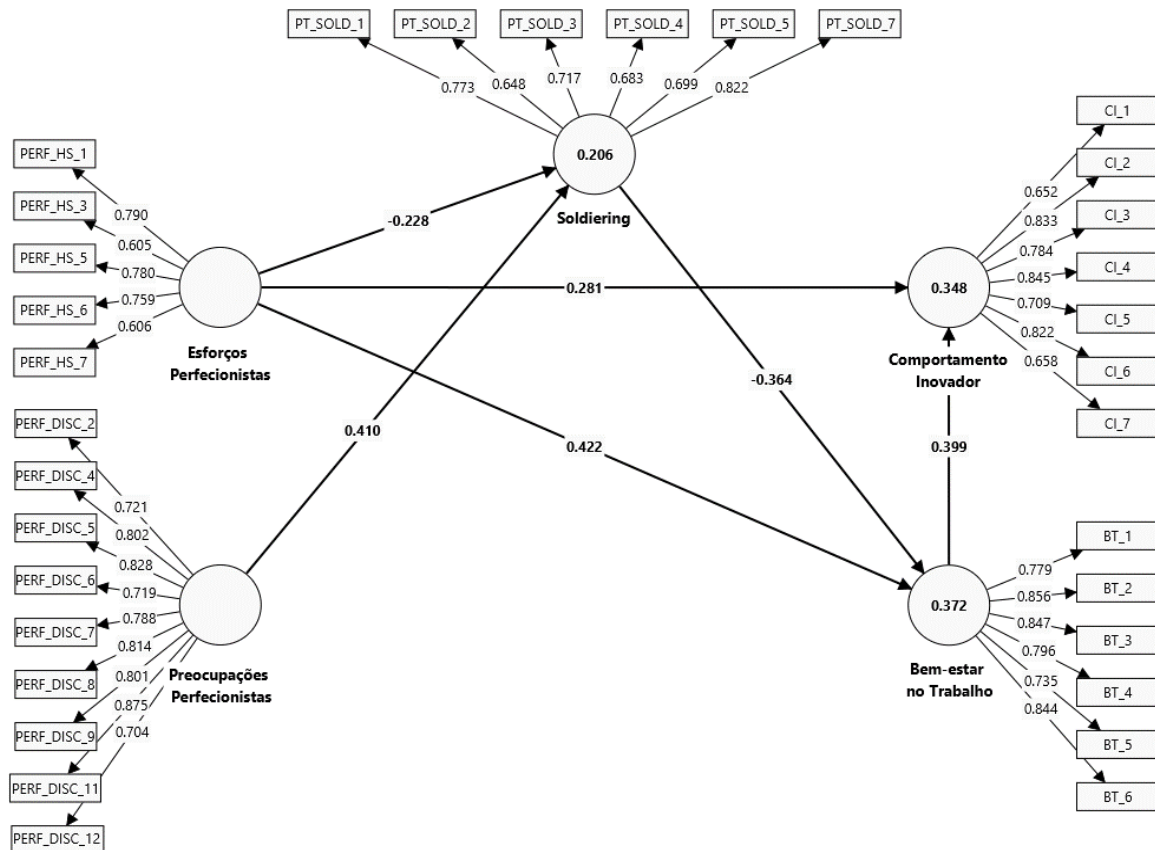
	Bem-estar no Trabalho	Comportamento Inovador	<i>Cyberslacking</i>	Esforços Perfeccionistas	Preocupações Perfeccionistas	<i>Soldiering</i>
Bem-estar no Trabalho						
Comportamento Inovador	0,582					
<i>Cyberslacking</i>	0,163	0,103				
Esforços Perfeccionistas	0,512	0,547	0,177			
Preocupações Perfeccionistas	0,184	0,137	0,085	0,272		
<i>Soldiering</i>	0,496	0,244	0,406	0,252	0,439	

Fonte: *SmartPLS4*

2.2. Análise do Modelo Estrutural

Após garantir os critérios de fiabilidade e validade dos modelos de medida, procedeu-se à análise do modelo estrutural, com o objetivo de testar as relações entre as variáveis (Henseler *et al.*, 2009). Neste sentido, o procedimento *bootstrapping* foi utilizado para identificar a significância dos coeficientes de caminho (Hair *et al.*, 2011). Na Figura 2 encontra-se o modelo estrutural final, depois de eliminadas as relações não significativas (valores *t* superiores a 1,96; $p < 0,05$).

Figura 2 - Modelo Estrutural Final



Fonte: SmartPLS4

Atendendo aos resultados apresentados na Tabela 5, verifica-se que os esforços perfeccionistas estão negativa e significativamente relacionados com o *soldiering* ($\beta = -0,228$, $p < 0,01$), e positiva e significativamente relacionados com o comportamento inovador ($\beta = 0,281$, $p < 0,01$) e com o bem-estar no trabalho ($\beta = 0,442$, $p < 0,01$), corroborando as hipóteses H1, H7 e H11. No que respeita às preocupações perfeccionistas, constatou-se apenas uma relação positiva e significativa com o *soldiering* ($\beta = 0,410$, $p < 0,01$), o que valida a hipótese H2. Verificou-se ainda uma relação negativa significativa entre o *soldiering* e o bem-estar no trabalho ($\beta = -0,364$, $p < 0,01$), para além de uma associação positiva e significativa entre o bem-estar e o comportamento inovador ($\beta = 0,399$, $p < 0,01$), validando as hipóteses H9 e H13.

Em seguida, analisou-se a dimensão dos efeitos através do f^2 , pelo que quando este apresenta valores inferiores a 0,15, o efeito é classificado como fraco, entre 0,15 e 0,35 é moderado e superior a 0,35 considera-se forte (Cohen, 1988). Como se pode verificar na

Tabela 5, constata-se dois efeitos fracos (H1 e H7) e os restantes são categorizados como moderados (H2, H9, H11 e H13), não tendo sido encontrado nenhum efeito forte.

Tabela 5 - Efeitos Diretos Significativos

H	Relações	β	f^2	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
H1	Esforços Perfeccionistas → <i>Soldiering</i>	-0,228	0,065	3,804	0,000
H2	Preocupações Perfeccionistas → <i>Soldiering</i>	0,410	0,210	7,608	0,000
H7	Esforços Perfeccionistas → Comportamento Inovador	0,281	0,091	4,713	0,000
H9	<i>Soldiering</i> → Bem-estar no Trabalho	-0,364	0,203	8,690	0,000
H11	Esforços Perfeccionistas → Bem-estar no Trabalho	0,422	0,273	8,187	0,000
H13	Bem-estar no Trabalho → Comportamento Inovador	0,399	0,184	7,234	0,000

Nota: Os valores a negrito correspondem aos f^2 considerados moderados.

Fonte: *SmartPLS4*

Em relação aos efeitos indiretos (Tabela 6), verificou-se que o *soldiering* tem um papel mediador entre ambas as dimensões de perfeccionismo (esforços perfeccionistas e preocupações perfeccionistas) e o bem-estar no trabalho ($\beta = 0,083$, $p < 0,01$; $\beta = -0,149$, $p < 0,01$), validando-se H15, apenas na dimensão de *soldiering*. O bem-estar no trabalho medeia a relação entre os esforços perfeccionistas e o comportamento inovador ($\beta = 0,168$, $p < 0,01$), validando parcialmente H16. Por fim, o bem-estar no trabalho apresenta-se, igualmente, como mediador na relação entre o *soldiering* e o comportamento inovador, validando parcialmente H17 ($\beta = -0,145$, $p < 0,01$).

Tabela 6 - Efeitos Indiretos Significativos

Relações	β	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Esforços Perfeccionistas → <i>Soldiering</i> → Bem-estar no Trabalho	0,083	3,598	0,000
Preocupações Perfeccionistas → <i>Soldiering</i> → Bem-estar no Trabalho	-0,149	6,348	0,000
<i>Soldiering</i> → Bem-estar no Trabalho → Comportamento Inovador	-0,145	5,776	0,000
Esforços Perfeccionistas → Bem-estar no Trabalho → Comportamento Inovador	0,168	5,186	0,000
Esforços Perfeccionistas → <i>Soldiering</i> → Bem-estar no Trabalho → Comportamento Inovador	0,033	3,201	0,001
Preocupações Perfeccionistas → <i>Soldiering</i> → Bem-estar no Trabalho → Comportamento Inovador	-0,059	4,862	0,000

Fonte: *SmartPLS4*

Posteriormente, com o intuito de averiguar o poder explicativo do modelo, recorreu-se ao coeficiente de determinação R^2 (Sarstedt *et al.*, 2014). Como se pode aferir pela Tabela 7, o modelo explica 20,6% da variância do *soldiering*, 34,8% da variância do

comportamento inovador e 37,2% da variância do bem-estar no trabalho. De seguida, procedeu-se ao *blindfolding* para averiguar a relevância preditiva do modelo, através do cálculo do Stone–Geisser’s, existindo o requisito dos valores de Q^2 serem superiores a 0. Todas as variáveis endógenas apresentavam valores maiores a 0, comprovando a validade preditiva do modelo (Hair *et al.*, 2011).

Tabela 7 - Poder Explicativo e Relevância Preditiva do Modelo

	R^2	R^2 ajustado	Q^2
<i>Soldiering</i>	0,206	0,200	0,181
Comportamento Inovador	0,348	0,344	0,225
Bem-estar no Trabalho	0,372	0,367	0,271

Fonte: *SmartPLS4*

2.3. Análise Demográfica

Por fim, para averiguar o impacto das características demográficas nas relações estabelecidas entre as variáveis em estudo, recorreu-se a uma análise multi-grupos. Para esse fim, foram criados os seguintes grupos: sexo (feminino; masculino), idade (< 25 anos; [25-35]), habilitações literárias (formação não pós-graduada; mestrado/pós-graduação/doutoramento), setor (não criativo; criativo); posição de chefia (não; sim).

Em relação ao sexo, foram identificadas diferenças significativas na associação entre as preocupações perfeccionistas e o *soldiering* ($p < 0,05$), sendo o efeito positivo das preocupações perfeccionistas no *soldiering* mais forte para o sexo masculino do que para o sexo feminino (β masculino = 0,566; β feminino = 0,339).

Quanto à idade, foram verificadas diferenças significativas na relação entre o bem-estar no trabalho e comportamento inovador ($p < 0,05$), sendo esta mais forte para o grupo etário [25-35] anos, quando comparado com o grupo com idade inferior a 25 anos (β [25-35] anos = 0,501; β < 25 anos = 0,192).

No que concerne às habilitações literárias, conseguiu-se aferir a existência de diferenças significativas na associação entre as preocupações perfeccionistas e o *soldiering* ($p < 0,01$), sendo que o impacto positivo das preocupações perfeccionistas no *soldiering* é mais forte naqueles que têm habilitações literárias superiores (β formação não pós-graduada = 0,285; β mestrado/pós-graduação/doutoramento = 0,583).

Não se evidenciou diferenças significativas entre o setor não criativo e criativo. Testou-se ainda se existiam diferenças entre o setor não criativo e o setor da publicidade/*marketing*, tendo-se registado diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) na relação entre os esforços perfeccionistas e o bem-estar no trabalho e na relação entre o *soldiering* e o bem-estar no trabalho. O impacto positivo dos esforços perfeccionistas no bem-estar no trabalho é mais forte no setor não criativo (β setor não criativo = 0,497; β publicidade/*marketing* = 0,110) e o efeito negativo do *soldiering* no bem-estar no trabalho foi mais forte no setor da publicidade/*marketing* (β setor não criativo = -0,325; β publicidade/*marketing* = -0,617).

Relativamente à posição de chefia, foram encontradas diferenças significativas em três relações: i) na relação entre as preocupações perfeccionistas e o *soldiering* (β sim = 0,631; β não = 0,339; $p < 0,01$); ii) na relação entre o *soldiering* e o bem-estar no trabalho (β sim = -0,560; β não = -0,295; $p < 0,05$); iii) na relação entre o bem-estar no trabalho e o comportamento inovador (β sim = 0,539; β não = 0,348; $p < 0,05$). Todas estas relações são mais fortes no caso dos indivíduos que desempenham funções de chefia.

2.4. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos no presente estudo corroboram o impacto diferenciado das duas dimensões de perfeccionismo no *soldiering*. Tal como sugerido em estudos anteriores realizados em contexto académico (e.g., Abdollahi *et al.*, 2020, Burnam *et al.*, 2014), os esforços perfeccionistas têm um efeito negativo no *soldiering* (H1). Em contrapartida, e também em conformidade com os resultados de estudos anteriores (e.g., Abdollahi *et al.*, 2020; Smith *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2022), as preocupações perfeccionistas têm um efeito positivo no *soldiering* (H2). Verificou-se que este impacto é mais forte nos inquiridos do sexo masculino, nos que apresentam níveis superiores de habilitações escolares (mestrado/pós-graduação/doutoramento). As diferenças de sexo podem ser devido aos homens apresentarem níveis mais baixos de autocontrolo (Steel & Ferrari, 2013), demonstrando maior tendência para o *soldiering*, tal como verificado em alguns estudos (e.g., Lu *et al.*, 2022; Steel, 2007; Steel & Ferrari, 2013). Ao contrário de estudos anteriores, os quais referem que os procrastinadores tendem a ser indivíduos com menores habilitações (e.g., Ferrari *et al.*, 2009; Steel & Ferrari, 2013), neste estudo constatou-se que indivíduos assentes em preocupações perfeccionistas e com mais habilitações são os

que procrastinam mais. Verificou-se ainda que estes perfeccionistas em posições de chefia são mais propensos a procrastinar. Este facto pode ser explicado pela maior exposição das chefias a situações de pressão, que são tendencialmente propícias à procrastinação (Legood *et al.*, 2018). Assim, as chefias se tiverem traços de preocupações perfeccionistas, podem adiar as ações necessárias por não sentirem que conseguem reduzir a discrepância entre a situação atual e a ideal.

Tal como sugerido em estudos anteriores, aferiu-se ainda um impacto positivo da dimensão esforços perfeccionistas no comportamento inovador (H7) (e.g., Chang *et al.*, 2016; Kanten & Deniz, 2020) e no bem-estar no trabalho (H11) (e.g., Ekmekci *et al.*, 2021; Kanten & Yesiltas, 2015; Mohr *et al.*, 2022), sendo este último mais forte no setor não criativo em comparação à publicidade/*marketing*. Esta diferença pode advir da procura pela perfeição ter um efeito limitador em termos de espontaneidade, experimentação e abertura (Goulet-Pelletier *et al.*, 2022), pelo que os esforços perfeccionistas nestes setores podem demonstrar níveis de bem-estar menores, ao se sentirem constrangidos no seu trabalho, comparativamente a outros setores. No que se refere às preocupações perfeccionistas, não se conseguiu provar o seu efeito negativo no comportamento inovador e no bem-estar (H8 e H12). Este aspeto pode estar relacionado com o contexto organizacional específico no qual os indivíduos estão inseridos, dado que, em culturas organizacionais tolerantes ao erro, se tende a promover a capacidade inovativa dos colaboradores (Cusin & Goujon-Belghit, 2019) e o seu bem-estar (Salas-Vallina *et al.*, 2020). Assim, colaboradores com preocupações perfeccionistas inseridos nestes ambientes podem apresentar maiores níveis de bem-estar e de inovação, comparativamente a outros indivíduos que não beneficiem deste tipo de ambiente.

Neste estudo não se comprovou nenhum efeito direto entre o *soldiering* e o comportamento inovador (H5), tendo em conta o verificado num estudo recente de Wu *et al.* (2023), no qual a orientação para o evitamento teve um impacto negativo no comportamento inovador. No entanto, outras pesquisas tinham sugerido que o adiar das tarefas associado ao *soldiering* poderá ajudar os indivíduos a reestruturar os problemas e a desenvolver novas ideias, através de mecanismos de incubação, o que se traduz em maior criatividade (Adeel *et al.*, 2023; Shin & Grant, 2021). Desta forma, será importante que estudos futuros, avaliem esta relação em diferentes contextos.

O presente estudo revelou ainda o efeito negativo do *soldiering* no bem-estar no trabalho (H9), em conformidade com estudos anteriores desenvolvidos em contexto académico (e.g., Berber Çelik & Odaci, 2022; García-Ros *et al.*, 2023; Grunschel *et al.*, 2016). No presente estudo foi possível verificar que a relação entre o *soldiering* e o bem-estar no trabalho é mais forte nos setores da publicidade/*marketing*, comparativamente aos setores não criativos. Dado que os serviços associados ao *marketing* e desenvolvimento de campanhas estão sujeitos ao cumprimento de prazos para o lançamento de produtos (Hill & Johnson, 2003; Lynn & Akgün, 2003), atrasar as tarefas neste setor terá um forte impacto no cumprimento dos prazos estipulados, o que por sua vez, afetará o bem-estar dos profissionais. Esta relação é mais forte para os inquiridos em posições de chefia. Este facto pode ser explicado pelo seu elevado nível de responsabilidade (Ferrari *et al.*, 2009), pelo que o adiar tarefas implicará não corresponder às exigências do seu cargo, o que poderá afetar o seu bem-estar no trabalho.

Não foi possível validar a relações entre os esforços perfeccionistas e as preocupações perfeccionistas no *cyberslacking* (H3 e H4). Este aspeto reflete-se no efeito diferenciado de características associadas ao perfeccionismo no *cyberslacking* na literatura. Os esforços perfeccionistas são caracterizados pelo seu autocontrolo e gestão de tempo (Achtziger & Bayer, 2013). Apesar de estudos evidenciaram que estes atributos têm impacto negativo no *cyberslacking* (e.g., Korzynski & Protsiuk, 2024; Rahimnia & Karimi Mazidi, 2015; Restubog *et al.*, 2011), recentemente Ötken *et al.* (2023), verificou o impacto positivo da gestão de tempo em atividades de *cyberslacking* com menor influência no desempenho, funcionando como uma pausa. Por outro lado, as preocupações perfeccionistas são caracterizadas pela sua menor gestão de tempo e pelo baixo autocontrolo (Achtziger & Bayer, 2013), sendo este associado a um maior *cyberslacking* (e.g., Li & Liu, 2022). Porém, no estudo de Ötken *et al.* (2023), a fraca gestão tempo teve um impacto negativo em atividades de *cyberslacking* com mais impacto no seu desempenho, sendo que este resultado pode advir do facto destes indivíduos, não conseguirem alocar tempo a esse comportamento. Na medida em que no presente estudo, não foi realizada essa diferenciação de atividades de *cyberslacking*, existiram respostas variadas, não sendo possível validar um efeito direto.

Não foi possível validar o impacto positivo do *cyberslacking* no comportamento inovador e no bem-estar (H6 e H10). Este aspeto pode ser explicado pela dualidade do

cyberslacking, tanto contraprodutivo, como de restabelecimento de recursos (Lim & Teo, 2020). Por um lado, autores evidenciam o impacto positivo do *cyberslacking* no comportamento inovador (e.g., Derin & Gökçe, 2016; Rahman *et al.*, 2022), e na diminuição do stress (e.g., Andel *et al.*, 2019; Liu & Zhang, 2023; Mishra & Tajeja, 2022; Tsai, 2023). Por outro, é comprovado que o *cyberslacking* tem consequências negativas no bem-estar e na saúde mental (e.g., Lim & Teo, 2005; Metin *et al.*, 2016; Yildiz Durak & Saritepeci, 2019; Wu *et al.*, 2020), prejudicando a produtividade e desempenho (e.g., Lim, 2002; Lim & Teo, 2022).

Corroborou-se um efeito positivo do bem-estar no trabalho no comportamento inovador (H13), tal como verificado em estudos recentes (e.g., Koroglu & Ozmen, 2022; Mehmood *et al.*, 2022). Estes resultados revelam a imperatividade do foco das práticas de recursos humanos no bem-estar, visto que proporcionam maior inovação no trabalho (Koroglu & Ozmen, 2022; Mehmood *et al.*, 2022; Salas-Vallina *et al.*, 2020). Esta relação é mais forte no grupo etário dos [25-35] anos, quando comparados com o grupo mais jovem (com idade inferior a 25 anos). Este aspeto pode estar associado ao facto desta relação ser, igualmente, mais forte nas posições de chefia. Deste modo, o grupo etário dos [25-35] anos é mais propício a exercer cargos de chefia e de maior responsabilidade, comparativamente a colaboradores mais jovens, tendo mais poder para iniciar e implementar mais ideias (Ong *et al.*, 2003), quando revela bem-estar.

Neste estudo, foi possível identificar um efeito mediador do *soldiering*, na relação entre ambas as dimensões de perfeccionismo e o bem-estar no trabalho (H15). Os esforços perfeccionistas ao possuírem crenças de sucesso, tendem a reduzir os seus comportamentos de *soldiering*, o que fomenta o seu bem-estar. Pelo contrário, as preocupações perfeccionistas ao persentirem a discrepância entre os padrões elevados e o seu atual desempenho, adotarão comportamentos de *soldiering*, os quais são prejudiciais ao seu bem-estar. Adicionalmente, foi validado o papel mediador do bem-estar no trabalho na relação entre os esforços perfeccionistas e o comportamento inovador (H16). Validou-se ainda o papel mediador do bem-estar no trabalho na relação entre o *soldiering* e o comportamento inovador (H17). Estas mediações revelam a importância do bem-estar dos colaboradores para a inovação (Koroglu & Ozmen, 2022; Mehmood *et al.*, 2022; Salas-Vallina *et al.*, 2020).

IV. CONCLUSÃO

O presente estudo denota um impacto diferenciado das duas dimensões do perfeccionismo na procrastinação no trabalho. Enquanto os esforços perfeccionistas se revelam adaptativos e reduzem o *soldiering*, as preocupações perfeccionistas têm um efeito contrário, ou seja, aumentam o evitamento das tarefas profissionais. Os indivíduos que demonstram elevados esforços perfeccionistas, ao possuírem uma perspectiva positiva no atingimento de objetivos, alocam esforços para os mesmos, ao contrário daqueles com preocupações perfeccionistas, revelando uma perspectiva negativa na redução da discrepância entre o seu desempenho e os seus altos padrões, contribuindo para a procrastinação (Sirois *et al.*, 2017; Smith *et al.*, 2017), tal como propõe a teoria do controlo de Carver e Scheier (1982).

Realça-se ainda o efeito negativo do *soldiering* no bem-estar no trabalho, bem como a influência positiva deste último no comportamento inovador. Dado que o *soldiering* é caracterizado pela diminuição de recursos do indivíduo de tempo para o trabalho (Mosquera *et al.*, 2022), este afeta o seu bem-estar, e por sua vez, o comportamento inovador, tal como sugere a teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989). Contudo, não se validou o efeito positivo do *cyberslacking* no bem-estar e comportamento inovador, não sendo possível aferir este comportamento como um meio de restabelecimento recursos.

1. Contributos Teóricos e Práticos do Estudo

Tanto quanto é do nosso conhecimento, o impacto dos esforços e preocupações perfeccionistas no *soldiering* só tinha sido apenas empiricamente validado em contexto académico, com amostras de estudantes (e.g., Abdollahi *et al.*, 2020; Burnam *et al.*, 2014; Smith *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2022). Estudos anteriores sobre o efeito do *soldiering* no bem-estar, restringiram-se, igualmente, ao contexto académico (e.g., Berber Çelik & Odaci, 2022; García-Ros *et al.*, 2023; Grunschel *et al.*, 2016), sendo que os estudos realizados em contexto laboral se focaram apenas no impacto do *soldiering* no stress (e.g., Mosquera *et al.*, 2022; Reinecke *et al.*, 2018; Sirois, 2007). Assim, um primeiro contributo do presente estudo reside na validação empírica em âmbito laboral dos resultados obtidos em estudos anteriores em contexto académico e na extensão a outras dimensões do bem-estar para além do stress.

O presente estudo permitiu identificar alguns dos mecanismos através dos quais as duas dimensões do perfeccionismo impactam nos resultados organizacionais, preenchendo uma lacuna empírica identificada por diversos autores (e.g., Harari *et al.*, 2018; Mohr *et al.*, 2023; Ocampo *et al.*, 2020). Assim, este estudo permitiu validar empiricamente o efeito mediador do *soldiering* na relação entre o perfeccionismo e o bem-estar no trabalho. Permitiu ainda validar o efeito mediador do bem-estar no trabalho na relação entre os esforços perfeccionistas e o comportamento inovador, bem como na relação entre o *soldiering* e comportamento inovador.

Estes resultados refletem a importância do estabelecimento de práticas de gestão de recursos humanos que promovam o bem-estar e o comportamento inovador, principalmente dos indivíduos com preocupações perfeccionistas. Assim sendo, os gestores deverão considerar a realização de sessões guiadas de autoajuda, direcionadas em especial àqueles colaboradores que demonstrem sinais de preocupações perfeccionistas (Stoeber & Damian, 2016). Um dos tópicos que poderá ser abordado nestas sessões é a auto-compassão, ajudando na aceitação da imperfeição, dado que estes perfeccionistas demonstram sentimentos de culpa e de autocritica (Mohr *et al.*, 2023). Neste âmbito, a realização de formações de *mindfulness*, poderiam ajudar a lidar com a procrastinação (Eerde, 2015), bem como formações ao nível da gestão de tempo (Eerde, 2003b; Yang *et al.*, 2023). Por outro lado, ações de formação de *mindfulness* nas chefias seriam relevantes ao promoverem o desenvolvimento individual e o *self-awareness* (Urrila, 2022), as quais permitirão a melhor compreensão das causas da procrastinação, e realizar alterações no seu comportamento, favorecendo as suas equipas (Yang *et al.*, 2023). Este aspeto contribui para relações de qualidade entre o líder e a equipa, as quais fomentam o comportamento inovador (Scott & Bruce, 1984).

O processo de inovação pode ser facilitado através do trabalho em equipa baseado na confiança e apoio entre membros, em detrimento da competitividade. Neste âmbito, importa desenvolver ambientes de trabalho seguros e apoiantes para garantir o bem-estar dos colaboradores (Salas-Vallina *et al.*, 2020). É ainda importante estabelecer uma cultura tolerante ao erro para fomentar a inovação, visto que esta implica a experimentação e aprendizagem (Cusin & Goujon-Belghit, 2019) ao passo que a punição pode reforçar as preocupações perfeccionistas (Flaxman *et al.*, 2018).

As organizações devem igualmente proporcionar *feedback* 360° pois facilitam a identificação dos pontos fortes e a melhorar, o que contribui para o estabelecimento de objetivos realistas (Gnilka *et al.*, 2017). Este último ponto é muito relevante, visto que os indivíduos caracterizados por preocupações perfeccionistas são mais propícios a desenvolver objetivos irrealistas que reforçam a discrepância, o que, por sua vez contribui para a procrastinação (Sirois *et al.*, 2017). Os gestores devem então apoiar os colaboradores ajudando-os a desenvolver objetivos realistas, reduzindo a possibilidade de ficarem assoberbados com padrões inatingíveis que afetam o seu desempenho (Gunyakti Akdeniz *et al.*, 2024). O *feedback* do desempenho dado às chefias com comportamento de *soldiering* pode contribuir para a consciencialização do impacto da sua procrastinação na equipa, ajudando-as a identificar a causa desse comportamento e o modo de o resolver (Legood *et al.*, 2018). Para as organizações fomentarem a inovação é necessário o estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho, que incluem critérios respeitantes à inovação, de modo que os colaboradores aloquem esforços nesse sentido, por serem avaliados e receberem *feedback* nesse âmbito (Canet-Giner *et al.*, 2020). Deve ainda ser tido em consideração que, para fomentar a sua inovação, importa o estabelecimento de recompensas (intrínsecas e extrínsecas), que promovam o reconhecimento e a evolução profissional (Al Daboub *et al.*, 2024).

2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A principal limitação do estudo depreende-se da dimensão reduzida da amostra, sendo esta por conveniência, não possibilitando a generalização dos dados obtidos. Outra limitação incide na utilização de um inquérito por questionário, o qual é propício a enviesamentos, no qual os inquiridos podem selecionar respostas socialmente desejáveis. Deste modo, recomenda-se a inclusão de uma escala de desejabilidade social (Podsakoff *et al.*, 2003). A última limitação advém de não ter sido possível validar as relações com a variável *cyberslacking*, sugerindo-se a utilização de outros itens para o medir. Por exemplo, alguns estudos têm utilizado o modelo assente em atividades (sociais, informativas, lazer e virtuais) e comportamento (desviantes, aprendizagem, dependência e recuperação) de *cyberslacking* (e.g., Sheikh *et al.*, 2019; Yaşar & Yurdugül, 2013), permitindo averiguar a forma como os indivíduos percecionam o mesmo.

Sugere-se que estudos futuros considerem incluir outras variáveis mediadoras entre o perfeccionismo e resultados em âmbito laboral, nomeadamente, a auto-compaixão, *mindfulness* e gestão de tempo, visto que poderão ajudar os indivíduos a minimizar as suas preocupações perfeccionistas. Sugere-se ainda que futuras investigações equacionem incluir o tipo de vínculo contratual como uma variável demográfica relevante, dado que o setor criativo, por ser caracterizado por vínculos precários (e.g., *freelancers*) (Genders, 2021), pode influenciar os resultados. Seria interessante analisar o impacto da procrastinação do líder no comportamento inovador e no bem-estar dos colaboradores, em função do seu nível de perfeccionismo, como forma de complementar outros estudos recentes que analisaram o impacto da procrastinação do líder no clima de procrastinação (Yang *et al.*, 2023) e na frustração da equipa (Legood *et al.*, 2018).

BIBLIOGRAFIA

- Abdollahi, A., Hosseinian, S., & Asmundson, G. J. G. (2018). Coping Styles Mediate Perfectionism Associations with Depression Among Undergraduate Students. *The Journal of General Psychology*, *145*(1), 93–105. <https://doi.org/10.1080/00221309.2017.1421137>
- Abdollahi, A., Maleki Farab, N., Panahipour, S., & Allen, K. A. (2020). Academic Hardiness as a Moderator between Evaluative Concerns Perfectionism and Academic Procrastination in Students. *The Journal of Genetic Psychology*, *181*(5), 365–374. <https://doi.org/10.1080/00221325.2020.1783194>
- Achtziger, A., & Bayer, U. (2013). Self-control mediates the link between perfectionism and stress. *Motivation and Emotion*, *37*, 413–423. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9321-6>
- Adeel, A., Sarminah, S., Jie, L., Kee, D. M. H., Qasim Daghri, Y., & Alghafes, R. A. (2023). When procrastination pays off: Role of knowledge sharing ability, autonomous motivation, and task involvement for employee creativity. *Heliyon*, *9*(10), e19398. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19398>
- Al Daboub, R. S., Al-Madadha, A., & Al-Adwan, A. S. (2024). Fostering firm innovativeness: Understanding the sequential relationships between human resource

- practices, psychological empowerment, innovative work behavior, and firm innovative capability. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.12.001>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123–167.
- Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? Cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior*, 101, 124–130. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.013>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Azmat, F., Lim, W. M., Moyeen, A., Voola, R., & Gupta, G. (2023). Convergence of business, innovation, and sustainability at the tipping point of the sustainable development goals. *Journal of Business Research*, 167, 114170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114170>
- Berber Çelik, Ç., & Odaci, H. (2022). Subjective well-being in university students: What are the impacts of procrastination and attachment styles? *British Journal of Guidance & Counselling*, 50(5), 768–781. <https://doi.org/10.1080/03069885.2020.1803211>
- Burnam, A., Komarraju, M., Hamel, R., & Nadler, D. R. (2014). Do adaptive perfectionism and self-determined motivation reduce academic procrastination? *Learning and Individual Differences*, 36, 165–172. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2014.10.009>
- Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C., & Escribá-Carda, N. (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 277–296. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0018>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111–135. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.92.1.111>

- Chang, H. T., Chou, Y. J., Liou, J. W., & Tu, Y. T. (2016). The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality and Individual Differences, 96*, 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.088>
- Chang, Y. (2012). The relationship between maladaptive perfectionism with burnout: Testing mediating effect of emotion-focused coping. *Personality and Individual Differences, 53*(5), 635–639. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.05.002>
- Chen, Y., Chen, H., Andrasik, F., & Gu, C. (2021). Perceived Stress and Cyberloafing among College Students: The Mediating Roles of Fatigue and Negative Coping Styles. *Sustainability, 13*(8), 4468. <https://doi.org/10.3390/su13084468>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of Life Research, 12*(3), 229–238. <https://doi.org/10.1023/A:1023254226592>
- Cortez, M., & Teixeira, L. (2020). Análise do setor cultural e criativo em Portugal: Principais estudos macroeconômicos entre 2008-2018. *Diálogo com a Economia Criativa, 5*(15), 72–94. <http://dx.doi.org/10.22398/2525-2828.51572-94>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research* (4.^a ed.). Pearson.
- Curran, T., & Hill, A. (2017). Perfectionism Is Increasing Over Time: A Meta-Analysis of Birth Cohort Differences From 1989 to 2016. *Psychological Bulletin, 145*(4), 410–429. <https://doi.org/10.1037/bul0000138>
- Cusin, J., & Goujon-Belghit, A. (2019). Error reframing: Studying the promotion of an error management culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(4), 510–524. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1623786>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management, 19*(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

- Derin, N., & Gökçe, S. G. (2016). Are Cyberloafers Also Innovators?: A Study on the Relationship between Cyberloafing and Innovative Work Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 694–700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.070>
- Dordio, P. C. (outubro de 2019). *O tédio e a extroversão como antecedentes da procrastinação no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/18850>
- Dunkley, D. M., Blankstein, K. R., & Berg, J. (2012). Perfectionism Dimensions and the Five-factor Model of Personality. *European Journal of Personality*, 26(3), 233–244. <https://doi.org/10.1002/per.829>
- Eerde, W. V. (2003a). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences*, 35(6), 1401–1418. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00358-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00358-6)
- Eerde, W. V. (2003b). Procrastination at Work and Time Management Training. *The Journal of Psychology*, 137(5), 421–434. <https://doi.org/10.1080/00223980309600625>
- Eerde, W. V. (2015). Time management and procrastination. Em M. D. Mumford, & M. Frese (Eds.), *The psychology of planning in organizations: research and applications* (pp. 312-333). (Series in organization and management). Routledge.
- Ekmekci, O. T., Metin Camgoz, S., & Bayhan Karapinar, P. (2021). Path to Well-being: Moderated Mediation Model of Perfectionism, Family–Work Conflict, and Gender. *Journal of Family Issues*, 42(8), 1852–1879. <https://doi.org/10.1177/0192513X20957041>
- Fairlie, P., & Flett, G. L. (agosto de 2003). Perfectionism at work: Impacts on burnout, job satisfaction, and depression. Em *111th Annual Convention of the American Psychological Association*, Toronto, Ontario, Canada.
- Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & McCown, W. G. (1995). *Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0227-6>

- Ferrari, J. R., Özer, B. U., & Demir, A. (2009). Chronic Procrastination Among Turkish Adults: Exploring Decisional, Avoidant, and Arousal Styles. *The Journal of Social Psychology, 149*(3), 402–408. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.3.402-408>
- Flaxman, P. E., Stride, C. B., Söderberg, M., Lloyd, J., Guenole, N., & Bond, F. W. (2018). Relationships between two dimensions of employee perfectionism, postwork cognitive processing, and work day functioning. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(1), 56–69. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1391792>
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research, 14*(5), 449–468. <https://doi.org/10.1007/BF01172967>
- García-Ros, R., Pérez-González, F., Tomás, J. M., & Sancho, P. (2023). Effects of self-regulated learning and procrastination on academic stress, subjective well-being, and academic achievement in secondary education. *Current Psychology, 42*(30), 26602–26616. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03759-8>
- Genders, A. (2021). Precarious work and creative placemaking: freelance labour in Bristol. *Cultural Trends, 31*(5), 433–447. <https://doi.org/10.1080/09548963.2021.2009735>
- Gnilka, P. B., McLaulin, S. E., Ashby, J. S., & Allen, M. C. (2017). Coping resources as mediators of multidimensional perfectionism and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/cpb0000078>
- Goulet-Pelletier, J. C., Gaudreau, P., & Cousineau, D. (2022). Is perfectionism a killer of creative thinking? A test of the model of excellencism and perfectionism. *British Journal of Psychology, 113*(1), 176–207. <https://doi.org/10.1111/bjop.12530>
- Grunschel, C., Schwinger, M., Steinmayr, R., & Fries, S. (2016). Effects of using motivational regulation strategies on students' academic procrastination, academic performance, and well-being. *Learning and Individual Differences, 49*, 162–170. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.06.008>
- Gunyakti Akdeniz, H., Bayhan Karapinar, P., Metin Camgoz, S., & Tayfur Ekmekci, O. (2024). Seeking the balance in perceived task performance: The interaction of

- perfectionism and perceived organizational support. *Current Psychology*, 43(16), 14712–14724. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05473-5>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A workbook*. Springer Cham.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hampson, S. E. (2012). Personality processes: Mechanisms by which personality traits “get outside the skin”. *Annual review of psychology*, 63(1), 315–339. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100419>
- Harari, D., Swider, B. W., Steed, L. B., & Breidenthal, A. P. (2018). Is perfect good? A meta-analysis of perfectionism in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1121–1144. <https://doi.org/10.1037/apl0000324>
- Henle, C. A., Kohut, G., & Booth, R. (2009). Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce cyberloafing: An empirical test of justice theory. *Including the Special Issue: The Use of Support Devices in Electronic Learning Environments*, 25(4), 902–910. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.03.005>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. Em *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). [http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*(3), 456–470. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.3.456>
- Hill, R., & Johnson, L. W. (2003). When Creativity is a Must: Professional ‘Applied Creative’ Services. *Creativity and Innovation Management*, *12*(4), 221–229. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2003.00285.x>
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American psychologist*, *44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hochwarter, W. A., & Byrne, Z. S. (2010). The Interactive Effects of Chronic Pain, Guilt, and Perfectionism on Work Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(1), 76–100. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00564.x>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kahn, J. H., Fishman, J. I., Galati, S. L., & Meyer, D. M. (2023). Perfectionism, locus of control, and academic stress among college students. *Personality and Individual Differences*, *213*, 112313. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112313>
- Kanten, P., & Deniz, Y. (2020). The effects of perfectionism on proactive and innovative behaviors: role of psychological climate. *PressAcademia Procedia*, *11*(1), 178–184. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1263>
- Kanten, P., & Yesiltas, M. (2015). The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-being and Emotional Exhaustion. *2nd Global conference on business, economics, management and tourism*, *23*, 1367–1375. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00522-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00522-5)

- Kleszewski, E., & Otto, K. (2023). A matter of needs: Basic need satisfaction as an underlying mechanism between perfectionism and employee well-being. *Motivation and Emotion*, 47(5), 761–780. <https://doi.org/10.1007/s11031-023-10029-y>
- Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination in Different Life-Domains: Is Procrastination Domain Specific? *Current Psychology*, 32(2), 175–185. <https://doi.org/10.1007/s12144-013-9171-8>
- Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2022). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands–resources (JD-R) model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 124–144. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2020-0326>
- Korzynski, P., & Protsiuk, O. (2024). What leads to cyberloafing: The empirical study of workload, self-efficacy, time management skills, and mediating effect of job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 43(1), 200–211. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2159525>
- Lefever, S., Dal, M., & Matthíasdóttir, Á. (2007). Online data collection in academic research: Advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574–582. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>
- Legood, A., Lee, A., Schwarz, G., & Newman, A. (2018). From self-defeating to other defeating: Examining the effects of leader procrastination on follower work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 430–439. <https://doi.org/10.1111/joop.12205>
- Li, X., & Liu, D. (2022). The Influence of Technostress on Cyberslacking of College Students in Technology-Enhanced Learning: Mediating Effects of Deficient Self-Control and Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11800. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811800>
- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694. <https://doi.org/10.1002/job.161>

- Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, *31*(4), 343–353. <https://doi.org/10.1080/01449290903353054>
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information & Management*, *42*(8), 1081–1093. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.002>
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2022). Cyberloafing: A review and research agenda. *Applied Psychology*, *73*(1), 441–484. <https://doi.org/10.1111/apps.12452>
- Liu, L., & Zhang, C. (2023). Cyberloafing at the workplace: Effect of Zhong-Yong thinking on mental health and mindfulness as a moderating role. *Chinese Management Studies*, *17*(3), 529–544. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2021-0381>
- Lu, D., He, Y., & Tan, Y. (2022). Gender, Socioeconomic Status, Cultural Differences, Education, Family Size and Procrastination: A Sociodemographic Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, *12*, 719425. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.719425>
- Lynn, G. S., & Akgün, A. E. (2003). Launch Your New Products/Services Better, Faster. *Research-Technology Management*, *46*(3), 21–26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2003.11671562>
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment: A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, *15*(6), 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- Mehmood, K., Jabeen, F., Iftikhar, Y., Yan, M., Khan, A. N., AlNahyan, M. T., Alkindi, H. A., & Alhammadi, B. A. (2022). Elucidating the effects of organisational practices on innovative work behavior in UAE public sector organisations: The mediating role of employees' wellbeing. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, *14*(3), 715–733. <https://doi.org/10.1111/aphw.12343>
- Metin, U. B., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having “good fit”. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, *46*(3), 228–244. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470187>

- Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences, 101*, 254–263. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.006>
- Mishra, D., & Tاجةja, N. (2022). Cyberslacking for Coping Stress? Exploring the Role of Mindfulness as Personal Resource. *International Journal of Global Business and Competitiveness, 17*(1), 56–67. <https://doi.org/10.1007/s42943-022-00064-w>
- Mohr, M., Neshor Shoshan, H., & Sonnentag, S. (2023). Perfectionism and cognitive-behavioural processes in daily work: Implications for self-related perceptions and emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(6), 858–869. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2256499>
- Mohr, M., Venz, L., & Sonnentag, S. (2022). A dynamic view on work-related perfectionism: Antecedents at work and implications for employee well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 95*(4), 846–866. <https://doi.org/10.1111/joop.12403>
- Moore, E., Holding, A., Moore, A., Levine, S., Powers, T., Zuroff, D., & Koestner, R. (2020). The Role of Goal-Related Autonomy: A Self-Determination Theory Analysis of Perfectionism, Poor Goal Progress and Depressive Symptoms. *Journal of Counseling Psychology, 68*(1), 88–97. <https://doi.org/10.1037/cou0000438>
- Mosquera, P., Soares, M. E., Dordio, P., & Melo, L. A. (2022). The thief of time and social sustainability: analysis of a procrastination at work model. *Revista de Administração de Empresas, 62*(5), e2021-0313. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220510>
- Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's Impact in the Workplace and the Workplace's Impact on Procrastination. *International Journal of Selection and Assessment, 21*(4), 388–399. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12048>
- Nie, Q., Zhang, J., Peng, J., & Chen, X. (2023). Daily micro-break activities and workplace well-being: A recovery perspective. *Current Psychology, 42*(12), 9972–9985. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02300-7>
- Ocampo, A. C. G., Wang, L., Kiazad, K., Restubog, S. L. D., & Ashkanasy, N. M. (2020). The relentless pursuit of perfectionism: A review of perfectionism in the workplace

- and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 144–168. <https://doi.org/10.1002/job.2400>
- Ong, C. H., Wan, D., & Chng, S. H. (2003). Factors affecting individual innovation: An examination within a Japanese subsidiary in Singapore. *Technovation*, 23(7), 617–631. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00019-6)
- Ötken, A. B., Bayram, A., Beşer, S. G., & Kaya, Ç. (2023). Are Time Management and Cyberloafing Related? Investigating Employees' Attitudes. *Global Business Review*, 24(5), 874–886. <https://doi.org/10.1177/0972150920931060>
- Ozbilir, T., Day, A., & Catano, V. M. (2015). Perfectionism at Work: An Investigation of Adaptive and Maladaptive Perfectionism in the Workplace among Canadian and Turkish Employees. *Applied Psychology*, 64(1), 252–280. <https://doi.org/10.1111/apps.12032>
- Park, Y., Heo, C., Kim, J. S., Rice, K. G., & Kim, Y. H. (2020). How does perfectionism affect academic achievement? Examining the mediating role of accurate self-assessment. *International Journal of Psychology*, 55(6), 936–940. <https://doi.org/10.1002/ijop.12659>
- Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 22(3), 351–367. <https://doi.org/10.1177/1350508413515541>
- Philp, M., Egan, S., & Kane, R. (2012). Perfectionism, over commitment to work, and burnout in employees seeking workplace counselling. *Australian Journal of Psychology*, 64(2), 68–74. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00028.x>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pollack, S., & Herres, J. (2020). Prior Day Negative Affect Influences Current Day Procrastination: A Lagged Daily Diary Analysis. *Anxiety, Stress, & Coping*, 33(2), 165–175. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1722573>

- Rahimnia, F., & Karimi Mazidi, A. R. (2015). Functions of control mechanisms in mitigating workplace loafing; evidence from an Islamic society. *Computers in Human Behavior*, *48*, 671–681. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.035>
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Does cyberloafing and person-organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. *Global Business and Organizational Excellence*, *41*(5), 44–64. <https://doi.org/10.1002/joe.22159>
- Raposo, M. I. (outubro de 2018). *Antecedentes do comportamento inovador: clima aberto de inovação, comunicação interna e partilha de conhecimento*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/16479>
- Raposo, M. P. (outubro de 2022). *Características psicométricas da escala quase perfeita numa amostra de jovens adultos portugueses*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Repositório da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/19016>
- Reidl, S., Schiffbaenker, H., & Eichmann, H. (2007). Creating a sustainable future? The working life of creative workers in Vienna. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, *1*(1), 49–59. <https://www.jstor.org/stable/10.13169/workorglaboglob.1.1.0049>
- Reinecke, L., Meier, A., Aufenanger, S., Beutel, M. E., Dreier, M., Quiring, O., Stark, B., Wölfling, K., & Müller, K. W. (2018). Permanently online and permanently procrastinating? The mediating role of Internet use for the effects of trait procrastination on psychological health and well-being. *New Media & Society*, *20*(3), 862–880. <https://doi.org/10.1177/1461444816675437>
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R., & Tang, R. L. (2011). Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, *45*(2), 247–251. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2011.01.006>

- Rice, K. G., Ashby, J. S., & Slaney, R. B. (1998). Self-esteem as a mediator between perfectionism and depression: A structural equations analysis. *Journal of Counseling Psychology, 45*(3), 304–314. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.45.3.304>
- Rice, K. G., & Liu, Y. (2020). Perfectionism and burnout in R&D teams. *Journal of Counseling Psychology, 67*(3), 303–314. <https://doi.org/10.1037/cou0000402>
- Romeiro, A. A., & Wood Jr., T. (2015). Bounded creativity: Understanding the restrictions on creative work in advertising agencies. *BAR-Brazilian Administration Review, 12*(1), 1–21. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140007>
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual review of psychology, 52*, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal, 42*(3), 561–581. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0185>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Innovative and Established Research Methods in Family Business, 5*(1), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal, 37*(3), 580–607. <https://www.jstor.org/stable/256701>
- Sheikh, A., Aghaz, A., & Mohammadi, M. (2019). Cyberloafing and personality traits: An investigation among knowledge-workers across the Iranian knowledge-intensive sectors. *Behaviour & Information Technology, 38*(12), 1213–1224. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1580311>
- Shin, J., & Grant, A. M. (2021). When Putting Work Off Pays Off: The Curvilinear Relationship between Procrastination and Creativity. *Academy of Management Journal, 64*(3), 772–798. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1471>

- Silva, M. S. (outubro de 2022). *O papel do bem-estar dos colaboradores na relação do clima para a criatividade e inovação organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos com o comportamento inovador*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/27178>
- Sirois, F. M. (2007). “I’ll look after my health, later”: A replication and extension of the procrastination–health model with community-dwelling adults. *Personality and Individual Differences*, *43*(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.11.003>
- Sirois, F. M., & Kitner, R. (2015). Less Adaptive or More Maladaptive? A Meta–analytic Investigation of Procrastination and Coping. *European Journal of Personality*, *29*(4), 433–444. <https://doi.org/10.1002/per.1985>
- Sirois, F. M., Molnar, D. S., & Hirsch, J. K. (2017). A Meta–Analytic and Conceptual Update on the Associations between Procrastination and Multidimensional Perfectionism. *European Journal of Personality*, *31*(2), 137–159. <https://doi.org/10.1002/per.2098>
- Slaney, R. B., Rice, K. G., Mobley, M., Trippi, J., & Ashby, J. S. (2001). The Revised Almost Perfect Scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, *34*(3), 130–145. <https://doi.org/10.1080/07481756.2002.12069030>
- Smith, M. M., Sherry, S. B., Saklofske, D. H., & Mushqaush, A. R. (2017). Clarifying the perfectionism–procrastination relationship using a 7-day, 14-occasion daily diary study. *Personality and Individual Differences*, *112*, 117–123. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.02.059>
- Spagnoli, P., Kovalchuk, L. S., Aiello, M. S., & Rice, K. G. (2021). The predictive role of perfectionism on heavy work investment: A two-waves cross-lagged panel study. *Personality and Individual Differences*, *173*, 110632. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110632>
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, *133*(1), 65–94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>

- Steel, P., & Ferrari, J. (2013). Sex, Education and Procrastination: An Epidemiological Study of Procrastinators' Characteristics from A Global Sample. *European Journal of Personality*, 27(1), 51–58. <https://doi.org/10.1002/per.1851>
- Steel, P., Taras, D., Ponak, A., & Kammeyer-Mueller, J. (2022). Self-Regulation of Slippery Deadlines: The Role of Procrastination in Work Performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 783789. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783789>
- Stoeber, J., & Damian, L. (2016). Perfectionism in Employees: Work Engagement, Workaholism, and Burnout. Em F. M. Sirois & D. S. Molnar (Eds.), *Perfectionism, health, and well-being* (pp. 265–283). New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18582-8_12
- Stoeber, J., & Otto, K. (2006). Positive Conceptions of Perfectionism: Approaches, Evidence, Challenges. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 295–319. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1004_2
- Stumpf, H., & Parker, W. D. (2000). A hierarchical structural analysis of perfectionism and its relation to other personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 28(5), 837–852. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00141-5](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00141-5)
- Suh, H., Gnilka, P. B., & Rice, K. G. (2017). Perfectionism and well-being: A positive psychology framework. *Personality and Individual Differences*, 111, 25–30. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.041>
- Terry-Short, L. A., Owens, R. G., Slade, P. D., & Dewey, M. E. (1995). Positive and negative perfectionism. *Personality and Individual Differences*, 18(5), 663–668. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(94\)00192-U](https://doi.org/10.1016/0191-8869(94)00192-U)
- Tsai, H. Y. (2023). Do you feel like being proactive day? How Daily Cyberloafing Influences Creativity and Proactive Behavior: The Moderating Roles of Work Environment. *Computers in Human Behavior*, 138, 107470. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107470>
- Urrila, L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100837. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>

- Wang, C., Huang, Y., & Xiao, Y. (2021). The Mediating Effect of Social Problem-Solving Between Perfectionism and Subjective Well-Being. *Frontiers in Psychology, 12*, 764976. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.764976>
- Wang, Z., Cui, T., Cai, S., & Ren, S. (2022). How and when high-involvement work practices influence employee innovative behavior. *International Journal of Manpower, 43*(5), 1221–1238. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2020-0531>
- Wei, M., Mallinckrodt, B., Russell, D. W., & Abraham, W. T. (2004). Maladaptive Perfectionism as a Mediator and Moderator Between Adult Attachment and Depressive Mood. *Journal of Counseling Psychology, 51*(2), 201–212. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.2.201>
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology, 51*(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Wu, J., Mei, W., Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research, 112*, 56–64. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.043>
- Wu, T. J., Zhang, R. X., & Li, J. M. (2023). How does goal orientation fuel hotel employees' innovative behaviors? A cross-level investigation. *Current Psychology, 42*(27), 23385–23399. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03489-x>
- Yang, F., Ding, L., Lu, M., Chen, G., Bai, C., Wang, F., & Guo, J. (2023). When boss puts off, the team worse off: The mitigating role of initiative-enhancing HRM systems. *Group & Organization Management, 0*(0), 1–32. <https://doi.org/10.1177/10596011231223272>
- Yaşar, S., & Yurdugül, H. (2013). The Investigation of Relation Between Cyberloafing Activities and Cyberloafing Behaviors in Higher Education. *2nd World Conference on Educational Technology Research, 83*, 600–604. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.114>
- Yildiz Durak, H., & Saritepeci, M. (2019). Occupational burnout and cyberloafing among teachers: Analysis of personality traits, individual and occupational status variables as

- predictors. *The Social Science Journal*, 56(1), 69–87.
<https://doi.org/10.1016/j.soscij.2018.10.011>
- Zhang, Y., Bai, X., & Yang, W. (2022). The Chain Mediating Effect of Negative Perfectionism on Procrastination: An Ego Depletion Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9355.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19159355>
- Zhang, Z., Shen, Y., Yang, M., & Zheng, J. (2023). Harmonious passion and procrastination: An exploration based on actor–partner interdependence model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 0959-6119.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1054>
- Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293–311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

ANEXO I – Questionário

Caro/a participante,

O presente inquérito, para fins académicos, contribuirá para o desenvolvimento de um Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL). O objetivo deste estudo é compreender de que modo o adiar as tarefas profissionais ou navegar na *internet* para fins pessoais durante o trabalho, influenciam o comportamento inovador e o bem-estar dos empregados. Irão ser-lhe colocadas questões sobre como se sente e age no seu trabalho atual.

O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 5 minutos. As informações que prestar no decurso do presente estudo serão tratadas com confidencialidade. O estudo não divulga nenhum dado que possa identificar os participantes. A sua participação é completamente voluntária. Note que é livre para não participar ou parar de participar a qualquer momento antes de enviar as suas respostas.

Se tiver dúvidas sobre o estudo ou precisar relatar um problema relacionado com o mesmo, entre em contacto com: 153740@aln.iseg.ulisboa.pt

Muito obrigada pela sua colaboração!
Joana Silva

Desenvolve atualmente uma atividade remunerada?

Sim	Não

Primeira Parte

1. Numa escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre) assinale o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Às vezes	Frequentemente	Quase Sempre	Sempre

Procrastinação no Trabalho	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu adio começar um trabalho que tenho para fazer.							
2. No trabalho, eu anseio tanto divertir-me que acho difícil permanecer no caminho certo.							
3. Quando uma tarefa é entediante, eu dou por mim a sonhar, em vez de me focar.							
4. Dou prioridade às tarefas menores, mesmo que haja algo importante que eu deva fazer no trabalho.							
5. Quando tenho demasiado trabalho para fazer, eu evito planear as minhas tarefas, e faço outras coisas que sejam irrelevantes.							
6. Faço longas pausas para o café.							
7. Adio algumas das minhas tarefas, porque não tenho prazer em realizá-las.							
8. Eu envio mensagens no trabalho.							
9. Eu passo mais de 30min nas redes sociais, no trabalho/por dia.							
10. Eu leio notícias online no trabalho.							
11. Eu faço compras online durante o meu período de trabalho.							
12. No trabalho, o tempo passa muito devagar.							

2. Numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente) assinale o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

Comportamento Inovador	1	2	3	4	5	6	7
1. Procuo novos métodos/técnicas para realizar as minhas tarefas.							
2. Às vezes tenho ideias criativas e inovadoras para a realização das minhas tarefas.							
3. Às vezes proponho as minhas ideias criativas e tento convencer os outros.							
4. Procuo fontes de novas ideias que possa aplicar ao meu trabalho.							
5. Faço planos e calendarizo a implementação de novas ideias.							
6. No geral, considero-me um membro criativo da minha equipa.							
7. Encorajo e apoio as ideias novas das outras pessoas da minha equipa.							

Bem-estar no Trabalho	1	2	3	4	5	6	7
1. Estou satisfeito/a com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.							
2. No geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho atual.							
3. Encontro verdadeiro prazer no trabalho que faço.							
4. Consigo sempre encontrar formas de enriquecer o meu trabalho.							
5. O trabalho é uma experiência significativa para mim.							
6. Basicamente, sinto-me satisfeito/a com as minhas conquistas no meu trabalho atual.							

Perfeccionismo	1	2	3	4	5	6	7
1. Tenho padrões elevados para o meu desempenho na escola ou no trabalho.							
2. Muitas vezes sinto-me frustrado/a porque não consigo atingir os meus objetivos.							
3. Se não espero muito de mim, nunca serei bem-sucedido/a.							
4. O meu melhor nunca parece ser suficientemente bom para mim.							
5. Tenho expectativas elevadas para mim próprio/a.							
6. Raramente vivo de acordo com os meus elevados padrões.							
7. Fazer o meu melhor nunca parece ser suficiente.							
8. Estabeleço expectativas muito elevadas para mim.							
9. Nunca estou satisfeito/a com as minhas realizações.							
10. Espero o melhor de mim mesmo.							
11. Muitas vezes preocupo-me por não estar à altura das minhas expectativas.							
12. O meu desempenho raramente vai ao encontro dos meus padrões.							
13. Não fico satisfeito/a mesmo quando sei que fiz o meu melhor.							
14. Tento dar o meu melhor em tudo aquilo que faço.							
15. Raramente sou capaz de atingir os meus elevados padrões de desempenho.							
16. Dificilmente fico satisfeito/a com o meu desempenho.							
17. Dificilmente sinto que o que fiz é suficientemente bom.							
18. Tenho uma elevada necessidade de lutar pela excelência.							
19. Muitas vezes sinto-me desapontado/a depois de completar uma tarefa porque sei que poderia ter feito melhor.							

Segunda Parte

Agradecemos a sua resposta às seguintes questões sobre os seus dados pessoais.

1. Género:

Feminino	Masculino	Outro

2. Idade (em anos): _____

3. Habilitações Literárias:

1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)	2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)	3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)	Ensino Secundário (12º ano)	Licenciatura/Bacharelato	Mestrado/Pós-Graduação	Doutoramento

4. Dos seguintes setores, indique aquele que se aproxima do seu trabalho:

<i>Design</i> (Interiores, Gráfico, Moda, Produtos)	Arquitetura	Publicidade/ <i>Marketing</i>	Serviços de <i>Software</i>	Outro setor/função criativo(a). Indique qual.	Não trabalho num(a) setor/função criativo(a)

5. Exerce atualmente alguma posição de chefia na sua empresa?

Sim	Não