



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

CRIATIVIDADE E EMPREGABILIDADE: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO

ALESSANDRA DEMITE GONÇALVES DE FREITAS
UNINOVE
alessandrapsi@terra.com.br

SIRLEI DE ALMEIDA PEREIRA
UNINOVE
apereira.sirlei@gmail.com

ROBERTO LIMA RUAS
UNINOVE - Universidade Nove de Julho
roberuas@gmail.com



CRIATIVIDADE E EMPREGABILIDADE: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO

Resumo

Este estudo investigou aspectos do comportamento de profissionais no ambiente de trabalho centrando-se em analisar como as atitudes promotoras da criatividade impactam a empregabilidade do indivíduo. O instrumento de pesquisa foi composto de duas escalas previamente validadas, sendo uma para mensurar o quanto o indivíduo faz uso de ações promotoras da criatividade e outra para medir o índice de empregabilidade dos participantes. Os dados foram coletados com 455 estudantes de pós-graduação de uma grande universidade privada no estado de São Paulo e foram consideradas 370 respostas válidas. Adotou-se a abordagem de análise quantitativa e qualitativa. Os principais resultados apontaram fragilidades nos instrumentos de mensuração propostos neste artigo diante das escalas adotadas, o que não reduz nem inviabiliza a relevância do tema proposto. Compreendeu-se que a criatividade precisa ser melhor entendida no contexto organizacional e novas escalas se tornam necessárias na mensuração deste construto.

Palavras-chave: Criatividade. Atitude Criativa. Empregabilidade.

Abstract

This study investigated aspects of professional behavior in the workplace focusing on analyzing attitudes like promoters of creativity impact the employability of the individual. The survey instrument was composed of two previously validated scales, one to measure how the individual makes use of actions that promote creativity and another to measure the rate of employability of participants. Data were collected from 455 students of graduate School a large private university in the state of São Paulo and 370 were considered valid responses. Was adopted the approach of quantitative and qualitative analysis. The main results showed weaknesses in measurement tools proposed in this article on the scales adopted, which neither reduces nor prevents the relevance of the proposed topic. It was understood that creativity needs to be better understood in the organizational context and new scales become necessary to measure this construct.

Keywords: Creativity. Creative Attitude. Employability.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

A criatividade tem sido considerada uma das competências chave em organizações que buscam a inovação para garantir a competitividade de seus negócios (Amabile, 1997; Ruas, 2005). A complexidade crescente das tecnologias, ciclos de vida mais curtos dos produtos e as rápidas mudanças nos desejos dos consumidores, geram a necessidade de ideias originais e úteis, com respostas criativas e eficientes, que viabilizem a vantagem sustentável por meio da inovação. Para Becker *et al.* (2001), a criatividade parece ser um fator cognitivo humano capaz de satisfazer essas necessidades.

Nesse sentido, contratar e manter recursos humanos com competências criativas pode favorecer o crescimento e a vantagem sustentável em organizações que estabelecem a inovação como parte de suas estratégias. O indivíduo que realiza ações de modo a promover a criatividade no trabalho é aquele que age como facilitador de ideias novas, demonstra competência criativa e passa a ser atraente a esse mercado de trabalho (Silva & Cunha, 2002), alavancando sua empregabilidade. Contudo, quando se trata de competências necessárias para se conseguir um emprego, potenciais candidatos parecem não saber o que as empresas esperam de seus futuros empregados. Hodge e Lear (2011) identificaram, por exemplo, que: tanto a criatividade, como a comunicação e a colaboração, foram classificadas com menor grau de importância por alunos e docentes, quando comparado à opinião dos executivos sobre requisitos primordiais à contratação de novos profissionais.

Apesar da relevância do tema, poucas são as pesquisas que investigam os efeitos combinados de competências relacionadas à criatividade no trabalho e de sua relação com a empregabilidade dos profissionais. Para contribuir nesse sentido, buscou-se investigar como a adoção de atitudes promotoras da criatividade impacta a empregabilidade do indivíduo?

Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*, com 455 alunos de pós-graduação de uma universidade privada no estado de São Paulo dos quais foram consideradas 370 respostas válidas. O questionário foi composto por duas escalas previamente validadas, sendo uma a respeito de estratégias para criar no trabalho, de Moraes e Lima (2009; 2010) e a outra sobre empregabilidade, de Griffeth *et al.* (2005). A análise de equações estruturais, estatística descritiva, frequência e a moda foram técnicas estatísticas que subsidiaram a abordagem quantitativa da pesquisa e possibilitaram a investigação das relações entre as variáveis pesquisadas (Martins & Theóphilo, 2009).

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: 1) na introdução justifica-se o estudo proposto, sua relevância e os objetivos do trabalho; 2) a fundamentação teórica traz abordagens e conceituação sobre a criatividade e a empregabilidade; 3) apresentação do modelo conceitual e hipótese de pesquisa; 4) apresentação do método de pesquisa e a caracterização do caso: instituição e perfil dos respondentes selecionados para observação; 5) a apresentação dos resultados traz reflexões valendo-se de uma síntese dos dados e das observações; e 6) as considerações finais apresentam conclusões sobre o trabalho e sugestões para futuros estudos

2 Fundamentação Teórica

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica utilizada como base para os construtos pesquisados, definidos em dois pilares conceituais: a criatividade e a empregabilidade.



2.1 Criatividade

A criatividade tem sido objeto de estudo para diferentes áreas do conhecimento e em diferentes enfoques teóricos. Afirma-se a existência da criatividade nas artes, na ciência, na tecnologia, na literatura e em qualquer forma de pensamento original. No contexto das artes, a criatividade tem sendo vista como incentivo à inovação e a tudo que possa ser destacado como diferente. Na prática docente, a criatividade tem sido trabalhada de forma a contribuir para o processo de ensino-aprendizagem. Na perspectiva dos discentes, esse fenômeno tem sido investigado como alternativa para que os alunos se tornem empreendedores e produzam novas ideias em suas áreas de atuação. Mais recentemente, a criatividade passou a ser investigada no contexto organizacional, uma vez que pode ser considerada como um processo que pode gerar inovação (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008).

O entendimento da criatividade inspirou diferentes pensamentos e um deles esteve relacionado ao equivocado pressuposto de que criar era uma exclusividade de quem trabalhava com arte. Ao trazer evidências de que a criatividade vai além do trabalho com arte, Ruas (2005) corroborou a afirmação de (Ostrower, 1997, p.39) de que: “o vício de considerar que a criatividade só existe nas artes, deforma toda a realidade humana. Constitui uma maneira de encobrir a precariedade de condições criativas em outras áreas de atuação humana”. Becker *et al.* (2001) afirmaram que, apesar da palavra criatividade ser utilizada no cotidiano, há uma variedade de definições, falta de clareza científica sobre sua conceitualização e necessidade de mais pesquisas para aprofundamento do tema.

No entanto, conforme apontaram Kozbelt, Beghetto e Runco (2010) é necessário que se tenha muita moderação quando se fala em comportamento criativo. Eles exemplificam que as ideias criativas são resultantes de pensamentos divergentes, mas divergência em excesso pode conduzir a ideias irrelevantes, inúteis e nada criativas. Os autores complementam, ainda, que para entender a criatividade em toda a sua riqueza, também é necessário que se tenha moderação, haja vista que nenhuma perspectiva teórica deve ser enfatizada em detrimento de outras. O pluralismo de perspectivas teóricas, com diferentes premissas e métodos, contribuem para uma melhor compreensão da criatividade humana.

Na perspectiva de Alencar e Fleith (2010), mais importante do que definir a criatividade, é investigar onde ela está inserida. Para Velloso (1999) e Bonani, Diab e Flores (1997, p. 5) criatividade é parte natural do ser humano, pois todas as pessoas são dotadas de uma porção criativa em diferentes níveis e estilos. A capacidade criativa é inerente ao ser humano, pois pessoas resolvem problemas e encontram caminhos diversificados devido ao fato de viverem num mundo em constante transformação e evolução. O desafio está em aprender como resgatar e usar a criatividade que cada um possui, para ter uma vida mais produtiva e saudável. Rodrigues e Veloso (2013) corroboraram a definição trazida por Amabile (1997) de que a criatividade relaciona-se com a produção de ideias novas e úteis em uma determinada área. De acordo com Feldman, Ruthes e Cunha (2008) é uma competência facilmente encontrada no comportamento das pessoas.

Contudo, há influência do ambiente no processo criativo. Tal afirmação é explicada, por exemplo, por Lubart (1999), que considerou que ao avaliar a criatividade, o processo criativo ou a pessoa criativa, é necessário entender que esses fenômenos não ocorrem fora de um contexto. Não está somente dentro dos indivíduos, mas sim, é resultado de uma interação entre pensamentos e o ambiente sociocultural (Csikszentmihalyi, 1999, citado por Alencar & Fleith, 2010). Desse modo, promover um ambiente e formação voltada para a criatividade contribui para a construção de profissionais críticos, reflexivos e envolvidos socialmente (Alencar & Fleith, 2010, p. 19).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Alencar (1995) afirmou ainda que o interesse das organizações em compreender melhor a criatividade deve-se ao contexto caracterizado por intensa competição e constantes mudanças e destacou haver uma preocupação em saber: a) o que é criatividade; b) quem é criativo e; c) como a criatividade se manifesta, sendo o ambiente organizacional uma das áreas que tem se beneficiado com as pesquisas sobre o esse assunto. Para Ruas (2005, p. 4-5) a criatividade pode ser compreendida como “uma forma inovadora ou diferenciada de pensar, realizar ou compartilhar sobre algo e, finalmente, transformar essa forma inovadora em conhecimento”. De acordo com Plucker e Makel (2010), criatividade envolve a definição de desenvolvimento, a criação de interconexões de ideias que se transformam em uma organizada e complexa estrutura mental de informação.

O ato criativo, quando realizado por um indivíduo sozinho, como o artista, fotógrafo, escritor, por si só é complexo. Puccio e Cabra (2010) chamaram a atenção para o fato de que, esse mesmo ato tende a gerar o alcance de excelentes resultados quando as pessoas tentam criar no campo dos sistemas organizacionais. Corroborando Woodman, Sawyer & Griffin (1993, p. 293), os autores destacaram que a criatividade organizacional tem sido explicada como “a criação de um valioso, novo produto útil, serviço, ideia, procedimento ou processo por indivíduos que trabalham juntos em um sistema social complexo”.

A valorização da criatividade no mundo organizacional contemporâneo deve-se ao aumento da competitividade, à velocidade em que as transformações ocorrem no cenário organizacional e à necessidade de atitudes e comportamentos empreendedores (Dutra, 2004; Feldman, Ruthes & Cunha, 2008). Ao explicar sobre os motivos do aumento do interesse sobre a criatividade organizacional, Puccio e Cabra (2010) afirmam que há pelo menos duas tendências que influenciaram o aumento do interesse sobre a criatividade no cenário organizacional. Uma tendência está relacionada à necessidade das organizações de se adaptarem rapidamente às mudanças e a outra tendência está relacionada às preocupações com a inovação. No entanto, os autores chamam a atenção para o fato de que uma coisa é insinuar que a criatividade esteja teoricamente ligada à inovação, e outra, bem diferente, é conseguir comprovar empiricamente que a criatividade de fato gera inovação.

Uma organização tem a vantagem de agrupar indivíduos com personalidades diferentes a fim de atingir objetivos comuns e, por tais características, torna-se um foco de manifestação de talentos e criatividade. Destarte, Velloso (1999) corroborou a declaração de Alencar (1997) ao afirmar que a criatividade é um requisito fundamental para o desenvolvimento, ajustamento e sobrevivência das organizações. Portanto, adotar uma atitude inovadora possibilita o desenvolvimento de atividades que compõem desafios para a criatividade individual e grupal, e leva a um realinhamento coletivo mais produtivo e prazeroso (Ruas, 2001). Para Alencar (1996, p. 1) a criatividade tem tamanha importância que ela tem sido considerada como uma competência que proporcionará a sobrevivência de todo profissional para o próximo milênio. Ou seja, “estar preparado para solucionar problemas e solucioná-los de forma criativa é, sem dúvida, algo indispensável neste cenário, onde inovar é uma palavra de ordem”.

Contudo, é possível observar que ocorre um desperdício do potencial criativo no ambiente de trabalho na maior parte das organizações, o que traz como consequências, fatores inibidores à criatividade e ao processo criativo. As descobertas e inovações em todas as áreas foram sempre feitas por indivíduos que observaram e perceberam fatos que todo mundo tinha como verdades inquestionáveis, só que de uma maneira diferente (Torrance, 1976).

Dados coletados por Cropley (2005) e Gilson (2008), apontaram haver uma carência de profissionais que se sobressaem pela criatividade. Esses autores descobriram em seus



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

estudos na Austrália que as universidades não estavam proporcionando a formação necessária ao fomento de profissionais criativos, capazes de dominarem estratégias eficientes para abordar o novo, lidar com o desconhecido, enfrentar as situações do cotidiano e resolver problemas imprevisíveis, “uma vez que 75% de todos os novos graduados vinham sendo considerados pelas empresas que os admitiam como ‘deficientes’ em criatividade, resolução de problemas e pensamento crítico e independente” (Alencar & Fleith, 2010, p. 20).

Torna-se importante ressaltar que os desafios para o fomento da criatividade são diversos. Em uma época em que a aplicação de novas tecnologias, aliadas ao constante desenvolvimento de tecnologias, torna-se necessário um fluxo contínuo de ideias originais, consideradas criativas. Na opinião de Roazzi e Souza (1997), corroborados por Becker *et al.* (2001), a criatividade pode ser compreendida como o fator cognitivo capaz de satisfazer as exigências de uma sociedade – e de organizações – que cada vez mais necessita de soluções eficientes para os problemas que surgem a todo momento.

A avaliação da criatividade é uma área de pesquisa em evolução que atrai estudiosos tradicionais e aqueles que são adeptos às mais diversas linhas de investigação. No entanto, apesar desse avanço no interesse dos cientistas, ainda há muitas questões a serem respondidas no que se refere às formas de avaliação da criatividade. Apesar de ter se tornado um tema popular no meio educacional, econômico, político e organizacional, a evolução do conhecimento acerca da criatividade e da inovação vai depender de como a avaliação deste construto evolui e se mantém diante dos demais desafios que permeiam essa temática, uma vez que, as diferentes crenças sobre o progresso neste campo podem resultar de concepções desiguais sobre a criatividade (Plucker & Makel, 2010).

2.2 Empregabilidade

A empregabilidade está relacionada ao trabalho e à capacidade de ser empregado. Refere-se às características do indivíduo que está apto a entrar e a manter-se no mercado de trabalho, graças à adequada qualificação profissional, ou seja, sua qualidade de empregável (Mohamed, Ramendran & Yacob, 2012). Segundo Rothwell e Arnold (2007), relaciona-se com as competências necessárias para permanecer no emprego, fazer transições entre empregos e funções numa mesma organização ou encontrar nova colocação profissional. Empregabilidade é, portanto, fator determinante para a carreira dos indivíduos (Fugate et al, 2004; Rothwell & Arnold, 2007) e requisito essencial para a manutenção da força de trabalho nas organizações (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Brown e Hesketh (2004) descreveram que o conceito de empregabilidade pode ser também visto como subjetivo e dependente de fatores contextuais, da oferta e da procura por empregos e de como um indivíduo se destaca em relação a outros candidatos para o emprego. Nesse sentido estará, por muitas vezes, fora do controle do indivíduo, sendo principalmente determinada por requisitos do ambiente de negócios (Hind & Moss, 2011; Grip *et al.*, 2004). Para Nauta (2009) a empregabilidade vem do atendimento perene de necessidades de qualificação, do aprendizado e da utilização aprimorada de competências. Ekstedt (2009) complementa que saber vender-se e ser atraente, ou seja, ter e demonstrar a capacitação esperada pelo empregador, também tem impacto positivo na empregabilidade.

É possível listar aspectos promotores da empregabilidade. O modelo sugerido por Pool e Sewell (2007) – Figura 1 – apresenta o que os autores chamam de “a chave” para a empregabilidade. Esse modelo reforça a literatura no que diz respeito aos componentes



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

essenciais para a manutenção da empregabilidade, tais como: o desenvolvimento e aprendizagem cíclicos, a vivência (experiência), a competência em habilidades genéricas, técnicas e de gestão, graduação e inteligência emocional, todos esses complementados pela constante reflexão e autoanálise do profissional.

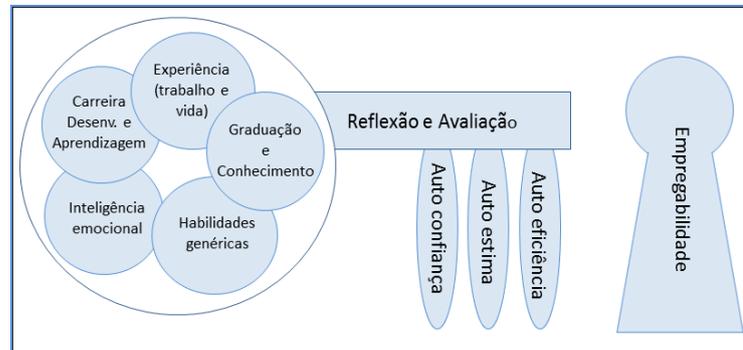


Figura 1- A chave para a empregabilidade
Fonte: Pool e Sewell (2007)

Segundo Van der Heijde e Van der Heijden (2006), a competência precede a empregabilidade. Os autores reforçam que funcionários competentes são ativos de alto valor, pois são necessários para atender às exigências de capacitação profissional requeridas num ambiente de constante mudança e avanço tecnológico. De acordo com Dutra *et al.* (2000), a competência profissional é a capacidade de uma pessoa ou grupo em gerar resultados que atendam os objetivos estratégicos e organizacionais e, desse modo está relacionada com a qualificação do indivíduo e com seu desempenho na realização de um determinado papel no trabalho. Para Boterf (2003), o profissional que atua com competência influencia positivamente o desempenho da organização (Hamel, 1994) e possibilita fonte de vantagem competitiva sustentável (Mills *et al.*, 2002).

Num estudo sobre as competências empresariais necessárias para se conseguir um emprego, Hodge e Lear (2011) compararam as percepções de alunos, corpo docente e de executivos, em competências como: ter pensamento crítico, saber trabalhar em equipe, ter boa comunicação, liderança, criatividade, entre outras e revelou divergências de opinião entre os participantes. Especificamente quando se trata da criatividade, tanto os alunos, como os membros do corpo docente não a classificaram na mesma medida que os executivos o fizeram. Nesse estudo, tanto a criatividade, como a comunicação e a colaboração, foram classificadas com menor grau de importância quando comparado à opinião dos executivos. Tal resultado evidenciou possíveis lacunas de conhecimento dos participantes em saber o que as empresas esperam de seus futuros empregados. Para Hodge e Lear (2011) a limitação dos alunos pode estar relacionada a três fatores: não ouvir professores ou conselheiros, não participar de exercícios ou dinâmicas de sala e ter dificuldades em transferir o significado de suas experiências em escolhas que irão impactar seu futuro.

Possuir habilidades e atitudes que favoreçam a criação de ideias novas e úteis, é competência necessária no ambiente de negócios, em especial naquele em que a inovação é quesito de sobrevivência para a empresa (Schumpeter, 1942; Christensen *et al.*, 2002). Neste estudo o cerne da questão é avaliar em que nível o profissional, aluno de pós-graduação, tem, mobiliza ou conduz ações promotoras da criatividade no trabalho e verificar como isso impacta sua empregabilidade. Após uma breve fundamentação teórica acerca dos construtos utilizados nesta pesquisa, apresenta-se o modelo conceitual e hipótese.



3 Modelo conceitual e hipótese de pesquisa

Com base nas variáveis deste estudo, busca-se aferir a relação que se estabelece entre: a atitude do indivíduo ao adotar estratégias para criar no trabalho – como variável independente e o efeito disso sobre a sua empregabilidade – variável dependente. Assim, admite-se que a adoção de estratégias promotoras da criatividade apresenta relação positiva com a empregabilidade do indivíduo, conforme demonstrado na Figura 2.

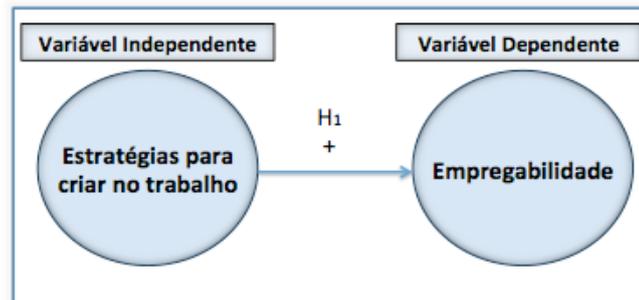


Figura 2 – Modelo teórico testado
Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no referencial teórico e no modelo conceitual proposto, assume-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1 – Ter, mobilizar ou conduzir ações promotoras da criatividade está positivamente relacionado com a empregabilidade do indivíduo.

Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Corrobora-se a afirmação de Creswell (2010) de que a seção do método é a parte mais concreta e específica de uma pesquisa.

4 Método

Para este estudo foi adotada a estratégia de pesquisa quantitativa, pois, conforme apontado por Creswell (2010), essa estratégia permite a redução do fenômeno estudado a um conjunto de variáveis que podem ser controladas pelo planejamento e pela análise estatística, o que possibilita a testagem de uma teoria. Os dados objetivos são provenientes de medidas empíricas e, tanto a validade quanto a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem à interpretações significativas dos dados. Em suma, a pesquisa quantitativa permite que o pesquisador quantifique dados e busque evidências conclusivas baseadas em amostras representativas (Malhotra, 2011).

4.1 Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um *survey* realizado com utilização de um questionário estruturado, distribuídos para preenchimento pessoalmente, composto por duas escalas diferentes, previamente validadas. Uma escala refere-se às estratégias para criar no trabalho, de Moraes e Lima (2009; 2010) e a outra sobre empregabilidade, de Griffeth et al. (2005).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Sobre empregabilidade foram quatorze (14) questões assinaladas de acordo com a opinião do respondente a respeito do seu nível de mobilidade ou da facilidade que teria em alocar-se em outro emprego. Essas questões foram registradas utilizando-se uma escala de Likert, variando de um (1) a cinco (5), sendo um (1) a opção que corresponde a “discordo fortemente” e cinco (5) a opção que corresponde a “concordo fortemente. Assim, quanto maior a pontuação escolhida na escala, maior foi o grau de empregabilidade que o respondente acredita possuir.

Após realizados ajustes no formato final do questionário, foi feita a validação de face, procedimento que permite garantir que o instrumento é compreendido pelos participantes não causando dúvidas capazes de impedir a obtenção dos objetivos. Na sequência, incluiu-se os agradecimentos aos participantes e algumas questões demográficas, como: a) setor/segmento de atividade da empresa em que o respondente trabalha; b) tempo de trabalho na empresa; c) cargo atual; d) se atua como Gestor; e) quantidade de subordinados; f) idade; g) sexo; h) curso de graduação; i) curso de pós-graduação atual; j) e-mail (opcional) para recebimento dos resultados. O questionário foi impresso em três versões e as afirmativas foram randomizadas para evitar efeitos de primazia.

Foi realizado um pré-teste com 10 respondentes pertencentes ao mesmo universo da amostra considerada para esta pesquisa, os quais retornaram com suas impressões sobre as palavras e frases que pudessem gerar dúvidas. Tanto no pré-teste como na coleta de dados, os alunos foram informados que se tratava de um estudo acadêmico de duas pesquisadoras do curso de Doutorado em Administração, da mesma instituição e, que a pesquisa, não tinha nenhuma relação com o curso de pós-graduação *lato sensu em* andamento ou com a própria instituição de ensino.

4.2 Critérios de análise dos dados

Nesta pesquisa, adotou-se duas abordagens de análise dos dados: a análise quantitativa e a análise qualitativa. A análise quantitativa foi conduzida em duas etapas. Foi realizada uma verificação prévia dos dados, por meio da verificação da normalidade, homocedasticidade e ausência de multicolinearidade, para a qual utilizou-se o *software* SPSS 15.0 e o resultado foi $VIF < 5$. Posteriormente, realizou-se a modelagem por equações estruturais (MEE) com o *software* Smart PLS2.0M3, indicado para estimação por meio dos mínimos quadrados parciais e amostras sem normalidade identificada (Ringle & Wende, 2010).

Identificou-se na MEE a validade convergente (λ superiores a 0,6) e a validade discriminante em ambos os modelos, testados por meio da análise da comparação da raiz quadrada da variância média extraída (AVE) do construto com a correlação deste com variável dependente do modelo. Verificou-se, também, o índice de qualidade do ajuste do modelo denominado *Goodness of Fit* (GoF) que foi de 0,54, obtido pela média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Para pesquisas em ciências sociais, o valor do GoF considerado adequado deve ser de pelo menos 0,36, conforme sugerido pelos autores Bido et al. (2011).

Após realizada a análise quantitativa dos dados coletados, procedeu-se com uma análise qualitativa a fim de compreender as particularidades da relação entre os fenômenos que não puderam ser explicados pela análise quantitativa, conforme recomendações de Flick (2004); Gil (2007); Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2010).



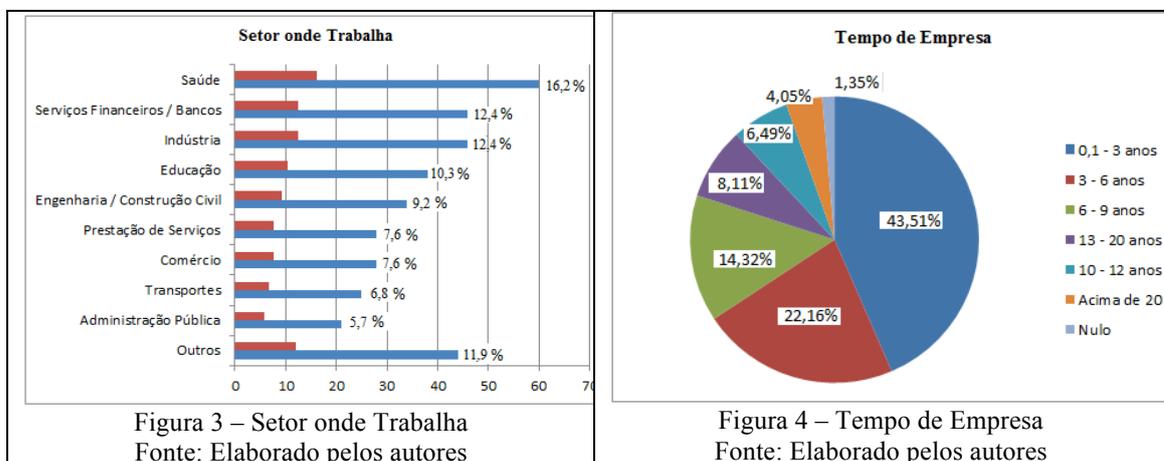
III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

5 Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados empíricos da pesquisa realizada.

5.1 Amostra e perfil dos respondentes

Neste estudo o universo de pesquisa foi composto por 455 respondentes e a amostra considerada válida foi de 370 alunos, todos estudantes de pós-graduação lato-sensu de uma universidade privada em São Paulo e que assinalaram estar atuando no mercado de trabalho. A escolha por alunos de pós-graduação é justificada por se tratar de um grupo capaz de auto avaliar seu comportamento em situações de trabalho e de reconhecer seu nível atual de empregabilidade. De acordo com as respostas obtidas nas questões demográficas, a idade média dos participantes foi de 35 anos, dos quais 190 (51,4%) são mulheres e 180 (48,6%) são homens. Além disso, cerca de 40% da amostra possui cargo de gestão.



As figuras 3 e 4 complementam a análise descritiva da amostra e sinalizam respectivamente: os setores onde os respondentes trabalham (Saúde, Bancos, Indústria, Educação e Engenharia, evidenciados nessa ordem como os cinco mais relevantes) e o tempo médio de empresa, com 56,49% em atuação na empresa há mais de três anos.

5.2 Análise prévia do banco de dados

A análise não paramétrica dos dados, realizada em teste de Kolmogorov-Smirnov significativo ao nível de 5%, verificou que as variáveis seguiram uma distribuição normal univariada e possuem padrões de multicolinearidades - VIFs inferiores a 5 (Hair, 2010).

5.2.1 Análise dos indicadores de ajuste e dos caminhos estruturais

Durante a análise de validade nomológica para verificação das validades convergente e discriminante, foi necessária a eliminação de itens nas duas escalas de mensuração de variáveis. O modelo estrutural final ajustado manteve cinco itens para a escala de Criatividade e cinco itens na escala de Empregabilidade, conforme Figura 5. Os índices de ajuste foram satisfatórios, com confiabilidade composta superior a 0,7 e AVEs superiores a 0,5 (Hair *et al.*, 2007).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Var	Dimensão	AVE	Confiabilidade Composta	R Quadrado	Alpha de Cronbach
Criatividade	Controle Emocional	0,670969	0,802558	0,365617	0,514902
	Pensamento Flexível	0,5477	0,878956	0,863815	0,834669
	Interação e Analogia	0,640541	0,842299	0,392657	0,718953
	Imaginação e Introspecção	0,629156	0,77165	0,337064	0,41516
	Leitura Inspiradora	0,618541	0,82897	0,524489	0,68939
Empregabilidade	Cristalização de Oportunidades	0,692506	0,818306	0,461169	0,556144
	Desejo	0,756256	0,861074	0,4065	0,680985
	Facilidade de Movimento	0,550055	0,785453	0,491807	0,589887
	Mobilidade	0,614237	0,760874	0,208182	0,372763
	Networking	0,663423	0,854939	0,612986	0,744434
Média Ponderada		0,622504571		0,4664286	
GoF		0,544466586			
R ² - Empregabilidade		0,058713			

Figura 5 – Indicadores de ajuste do modelo estrutural
Fonte: Elaborado pelos autores

Contudo, o valor de 5,8713%, para o coeficiente de determinação de Pearson (R^2), mostrou que a variância explicada no construto empregabilidade é bastante fraca no modelo proposto. De acordo com Cohen (1988), quando o R^2 fica em torno de 2% mostra efeito pequeno; quando o R^2 fica próximo a 13% traz efeito médio e, em situações que o R^2 chega a 26% registra efeito grande.

Ainda, quando se chega ao alpha de Cronbach com valores abaixo de 0,7 isso é um indicador de possíveis problemas com o questionário/escala, pois valores menores de 0,5 referem-se à confiabilidade inaceitável, entre 0,5 e 0,6 – confiabilidade pobre e entre 0,6 e 0,7 – confiabilidade questionável (George & Mallery, 2003), o que pode ser observado nos resultados obtidos neste estudo. Essas afirmações são sustentadas nesta seção apenas com os resultados obtidos, apresentados e analisados na respectiva amostra obtida, o que requer estudos mais detalhados em outras populações a fim de verificar se a confiabilidade se mantém questionável ou não. Na Figura 6, apresentamos o cálculo do MEE com as informações e detalhes a respeito dos resultados e da análise realizada com os alunos de pós-graduação.

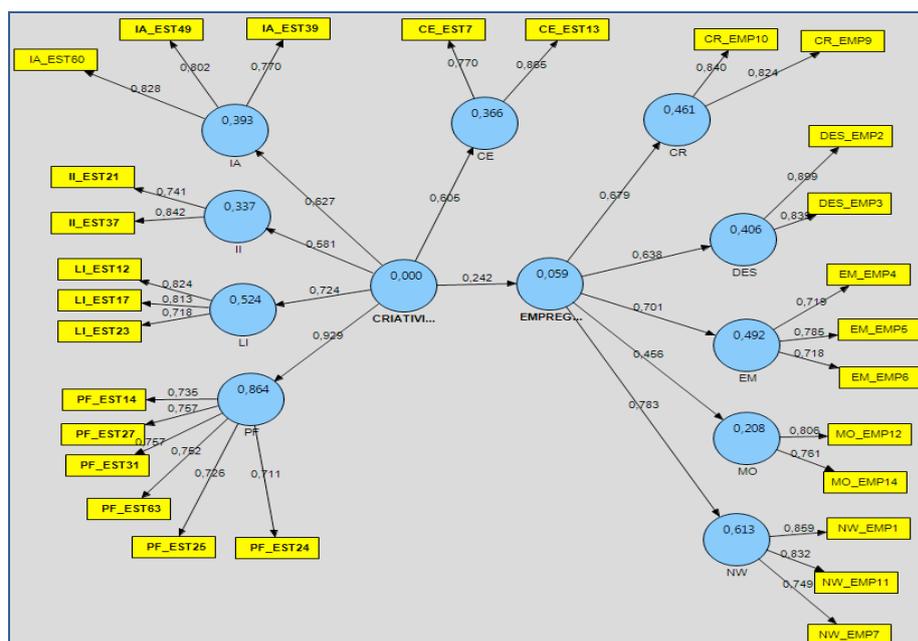


Figura 6 – Modelo Estrutural final - Fonte: Elaborado pelos autores



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A partir da análise dos dados numéricos, foi possível também avaliar os resultados a partir de uma abordagem qualitativa. Ao verificar a análise de frequência e medida de tendência central (Moda) para as respostas a respeito de Criatividade, foi identificado que 49 dos 63 itens do questionário tiveram Moda 8, conforme ilustrado na Figura 7. Sabendo-se que a escala foi de 10 pontos, sendo 1 – Nunca e 10 – Sempre, evidencia-se que os respondentes tendem a respostas sinalizando alto grau de adoção de atitudes promotoras da criatividade no trabalho.

Criatividade – Moda	Variáveis
Escala 1 (2 Itens com Moda 1)	EST21; EST26
Escala 5 (1 Item com Moda 5)	EST43
Escala 7 (4 Itens com Moda 7)	EST14; EST28; EST33; EST43; EST52
Escala 8 (49 Itens com Moda 8)	EST1; EST2; EST3; EST4; EST6; EST7; EST8; EST9; EST10; EST11; EST12; EST13; EST15; EST16; EST18; EST19; EST20; EST22; EST23; EST24; EST25; EST27; EST30; EST31; EST34; EST35; EST36; EST37; EST38; EST39; EST40; EST41; EST42; EST44; EST45; EST46; EST47; EST50; EST51; EST53; EST54; EST55; EST56; EST57; EST58; EST59; EST60; EST62; EST63
Escala 9 (1 Item com Moda 9)	EST17
Escala 10 (6 Itens com Moda 10)	EST5; EST29; EST32; EST48; EST49; EST61

Figura 7– Medida de tendência central para Atitude promotora da Criatividade – Moda
Fonte: elaborado pelos autores

Ainda com relação à análise de frequência de respostas, verificou-se que a Moda para a variável Empregabilidade foi a opção 4 da escala, ou seja, considerando a escala com variação de 1 - discordo fortemente e 5 - concordo fortemente, os participante indicaram, em sua maioria, que concordam possuir bom grau de empregabilidade, conforme ilustrado na Figura 8.

Empregabilidade – Moda	Variáveis
Escala 2 (Discordo)	EMP9
Escala 3 (Nem Concordo / Nem Discordo)	EMP2; EMP3; EMP5; EMP8; EMP10
Escala 4 (Concordo)	EMP1; EMP11; EMP12; EMP13; EMP14; EMP4; EMP6; EMP7

Figura 8– Medida de tendência central para Empregabilidade – Moda
Fonte: Elaborado pelos autores

As evidências sugerem a necessidade de aprofundamento no modelo conceitual proposto neste artigo (atitudes promotoras de criatividade influenciam positivamente a empregabilidade do indivíduo), conforme Figura 2, para uso de uma estratégia de medida (instrumento/escala) que o sustente, aspecto que pode ser indicado como foco para pesquisas futuras.

Além disso, há a possibilidade de viés nos resultados obtidos pois, quando questionamos as pessoas a partir do seu papel organizacional, as respostas podem vir carregadas com os comportamentos individuais esperados pela organização (Mayer & Galvin, 2005), fato que pode ser considerado como uma limitação desta pesquisa.



6 Considerações Finais

Esta pesquisa buscou investigar como a adoção de atitudes promotoras da criatividade impacta a empregabilidade do indivíduo. Para atender aos objetivos propostos foram utilizados questionários de criatividade e de empregabilidade previamente validados e realizou-se uma coleta *survey* com alunos de pós-graduação atuantes no mercado de trabalho. A relevância de um estudo nessa perspectiva foi ressaltada neste trabalho em que era esperado um relacionamento positivo entre a atitude criativa do indivíduo e a sua empregabilidade (Silva & Cunha, 2002; Griffeth *et al.*, 2005; Alencar, 1996). Assim, adotou-se a seguinte hipótese de pesquisa: *Ter, mobilizar ou conduzir ações promotoras da criatividade está positivamente relacionado com a empregabilidade do indivíduo.*

Contudo, os dados levantados por este trabalho mostrou um efeito bastante pequeno de variância de empregabilidade ($R^2 = 5,8713\%$), quando explicada por ações promotoras da criatividade. As informações numéricas obtidas indicam possíveis fragilidades diante das escalas adotadas, tanto para a validação da variável independente - estratégias para criar no trabalho, de Moraes (2006), quanto para a variável dependente – empregabilidade, de Griffeth *et al.* (2005). Essas fragilidades foram evidenciadas pelo fator alpha de Cronbach < 0,7, resultado que diminui a confiabilidade do questionário. Uma possível explicação para isso pode ser a existência de questões muito similares ou que não medem efetivamente o fenômeno estudado por suas escalas (Hair *et al.*, 2007).

Os resultados obtidos nesta pesquisa não reduzem a relevância do tema, tampouco inviabilizam a proposta de avaliação dos efeitos das atitudes criativas sobre a empregabilidade, uma vez que esse é assunto com impacto na capacitação do profissional, no sucesso das organizações e na manutenção da carreira e empregabilidade do indivíduo (Van Heijde & Van Heijden, 2006). A partir da fundamentação teórica, confirmou-se que apesar da importância em se discutir os efeitos combinados de competências criativas no trabalho e sua relação com a empregabilidade dos profissionais, ainda são poucas as pesquisas que investigam essa relação, o que serve de alerta para os pesquisadores que apresentam interesse em investigar essa temática.

De fato, a criatividade precisa ser melhor entendida. Criatividade não é sinônimo de inventar algo desobedecendo ou desconsiderando normas; não se trata de negar o pensamento racional, mas sim, de partir dele para construir novos caminhos para a resolução dos problemas. É a partir da criatividade que o indivíduo consegue potencializar sua inteligência e estabelecer novas maneiras de pensar os mesmos e, muitas vezes, os velhos problemas (Dutra, 2004; Feldman; Ruthes & Cunha, 2008).

Sugere-se, portanto, a continuidade na investigação dos construtos tratados neste estudo com a aplicação das mesmas escalas em contextos/populações diferentes, bem como, a investigação de novas escalas de mensuração para os pilares teóricos aqui abordados. Tais resultados podem contribuir para melhor entendimento e esclarecimentos a respeito das escalas utilizadas em diferentes populações e situações.

7 Referências

- Alencar, E. M. L. S. (1995). *Criatividade*. UnB.
- Alencar, E. M. L. S. (1996). *A gerência da criatividade*. Makron Books.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Alencar, E. M. L. S. (1997). Characteristics of an organizational environment which simulate and inhibit creativity. *The Journal of Creative Behavior*. The Creative Education Foundation, 31(34), 271-81.
- Alencar, E. M. L. S. (2002). *A gerência da criatividade*. Makron Books.
- Alencar, E. M. L. S., & Fleith, D. S. (2010). Escala de práticas docentes para a criatividade na educação superior. *Avaliação Psicológica*, 9(1), 13-24.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Becker, M. A. A., Roazzi, A., Madeira, M. J. P., Arend, I., Schneider, D., Wainberg, L., & Souza, B. C. (2001). Estudo Exploratório da Conceitualização de Criatividade em Estudantes Universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 14(3), 571-579.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2010). *A Economia da Estratégia*. Bookman.
- Bido, D. D. S., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., & Scartezini, V. N. (2011). Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), 58-85.
- Bonani, G.; Diab, G. L., & Flores, P. E. (1997). *Por que ter um espírito criativo*. FGV. (Nota de aula do Programa de Desenvolvimento Gerencial, modulo Resgatando o Potencial Criativo).
- Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Brown, P., & Hesketh, A. (2004). *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bruno-Faria, M. F. (2003). Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: Lima, S. M. V. (Org.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. FGV.
- Bruno-Faria, M. F.; Veiga, H. M. S., & Macêdo, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *rPOT*, 8(1), 142-163.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Rigby, D. K. (2002). Foundations for growth: how to identify and build disruptive new business. *MIT Sloan Management Review*, 2, 22-31.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa - Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Bookman.
- Cropley, A. J. (2005). *Creativity in education & learning*. London: Routledge.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In: Sternberg, R. J. (Org.). (Cambridge University Press). *Handbook of creativity*. 313-335.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Dutra, J. S., Hipólito, J. A., & Silva, C. M. (2000). Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.
- Ekstedt, E. (2009). *A New Division of Labour: The projectification of working and industrial life*. (S. N. Edited by M.-A. Moreau, Ed.) *Agire*, 31-54.
- Feldman, L. B.; Ruthes, R. M., & Cunha, I. C. K. O. (2008). Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 61(2), 239-242.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. Bookman.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- George, D., & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. Atlas.
- Gilson, L. L. (2008). Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. In: Zhou, J. & Shalley, C. E. (Orgs.), (New York: Lawrence Erlbaum). *Handbook of organizational creativity*. 303-322.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. Saraiva.
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 335-349.
- Grip, A., Loo, J. V., & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- Gurgel, M. F. (2006). *Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação*. 193f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Rio de Janeiro: Universidade e Federal do Rio de Janeiro, COPPE.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2007). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hair, J. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Prentice Hall.
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence. *Competence-Based Competition*, Chichester-UK. 5,(1), 11-33.
- Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. (2006). A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Hind, D., & Moss, S. (2011). *Employability Skills*. Sunderland, Business Education Publishers. Sunderland: Business Education Publishers.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Hodge, K. A., & Lear, J. L. (2011). Employment Skills for 21 st Century Workplace. *The Journal of Career and Technical Education*, 26(2), 28-41.
- Kozbelt, A. , Beghetto, R. A., & Runco, M. A. (2010) Theories of Creativity. *In: Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2010). The Cambridge handbook of creativity.* Cambridge University Press.
- Lubart, T. I. (1999). Creativity across cultures. *In: Sternberg, R. J. (Org.), (Cambridge University Press) Handbook of creativity*, 339-350.
- Malhotra, M. (2011). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão.* Pearson.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.* Atlas.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* , (48)5, 874-888.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). Competing through competences. (C. U. Press, Ed.) *Strategy and Performance*, 9-28.
- Mohamed, R. K., Ramendran, C., & Yacob, P. (10 de 2012). The Impact of Employment of Foreign Workers: Local Employability and Trade Union Roles in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 530-541.
- Moraes, M. M., & Lima, S. M. V. (2009). Estratégias para criar no trabalho: Proposição teórica e validação psicométrica de medida. *Paidéia*, 19(44), 367-377.
- Moraes, M. M., & Lima, S. M. V. (2010). Estratégias para criar no Trabalho. *In: Alencar, E. M. L. S., Bruno-Faria, M. F., & Fleith, D. S. (orgs.). (2010). Medidas de criatividade: teoria e prática.* Porto Alegre: Artmed.
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. ((2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Or*, 82(2), 233–251.
- Ostrower, F. (1997). *Criatividade e Processos de Criação.* Petrópolis: Vozes.
- Plucker, J. A., & Makel, M. C. (2010). Assessment of Creativity *In: Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2010). The Cambridge handbook of creativity.* Cambridge University Press.
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education and Training*, 49(4), 277–289.
- Gerard J. Puccio, G. J., & Cabra, J. F.(2010). Organizational Creativity: A Systems Approach. *In: Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2010). The Cambridge handbook of creativity.* Cambridge University Press.
- Quinn, E. R., Thompsom, P. M., Faerman, R. S., & Mc Grath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações.* Rio de Janeiro: Elsevier.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Ringle, C. M.; Wende, S. & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0* (beta). www.smartpls.de, Hamburg, accessed 2 August, 2010.
- Roazzi, A., & Souza, B. C. (1997). *Criatividade e desenvolvimento*. Publicação interna do Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife/PE.
- Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 293-308.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Ruas, R. L. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. & Oliveira, J. R. (orgs). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Ruas, R. L. (2005). Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: a Apropriação de Práticas Teatrais ao Desenvolvimento de Competências Gerenciais. *Revista O&S*, 12(32), 121-142.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Creative destruction*. Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper & Brothers.
- Senge, P. M. (2009). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Edição revista e ampliada. Best Seller.
- Silva, E. L., & da Cunha, M. V. (2002). A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. *Ci. Inf*, 31(3), 77-82.
- Torrance, E. P. (1976). *Criatividade - medidas, testes e avaliações*. São Paulo: IBRASA.
- Velloso Filho, F. (1999). Considerações sobre a criatividade nas organizações. *RAP*. 77(2), 129-45.
- Vervalin, C. H. (1975). Que es la creatividad? In: Davis, G. A. & Scott, J. A. (Orgs.), *Estrategias para la creatividad*. *Paidós*, 19-23.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.