



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PESSOAS MAIS CRIATIVAS TÊM MELHORES CARGOS E SALÁRIOS?: UM ESTUDO SOBRE A VALORIZAÇÃO DA CRIATIVIDADE NAS EMPRESAS

MAÉLI GRIGOL

Instituto Orbitato
maeligrigol@gmail.com

CHRISTIAN DANIEL FALASTER

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
c.falaster@hotmail.com

ROBERTO LIMA RUAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
roberuas@gmail.com

MANUEL PORTUGAL

Instituto Politécnico de Leiria - Leiria - Portugal
manuel.portugal@uninove.br



PESSOAS MAIS CRIATIVAS TÊM MELHORES CARGOS E SALÁRIOS?: UM ESTUDO SOBRE A VALORIZAÇÃO DA CRIATIVIDADE NAS EMPRESAS

Resumo

Vários estudos têm apontado a criatividade como detentora de um papel importante no desenvolvimento da inovação nas organizações. Além da inovação, a criatividade pode ser a principal força motriz de algumas organizações, que atuam em indústrias onde o trabalho criativo é o principal produto. Neste estudo, observamos as características criativas dos profissionais pró-C, ou seja, aqueles que utilizam a criatividade intensamente em seus empregos, para analisar os aspectos da criatividade que são mais valorizados pelas empresas por meio de cargos e salários. Utilizamos uma survey com 102 profissionais que atuam diretamente com criatividade em seu cotidiano, analisando três dos P's da criatividade, Person, Process e Product. Por meio de equações estruturais (PLS), nossos resultados indicam que os profissionais pró-C que tem maiores características criativas ligadas à sua personalidade (Person) e ligadas ao processo criativo (Process) costumam ter melhores cargos e salários, enquanto pessoas com maiores características ligadas ao produto criativo (Product) encontram problemas em atingir posições hierárquicas mais altas.

Palavras-chave: Criatividade, Pro-C, Cargos e Salários.

Abstract

Several studies have shown creativity as having a major role in the development of innovation in organizations. Besides innovation, creativity can be the main driving force of some organizations that operate in industries where the creative work is the main product. In this study, we observed the creative features of the pro-C professionals, those using creativity intensely in their jobs, to analyze aspects of creativity that are most valued by companies through hierarchical positions and salary. We use a survey of 102 professionals working directly with creativity in their daily jobs, analyzing the three P's of creativity, Person, Process and Product. Through structural equation modeling (PLS), our results indicate that pro-C professionals that have greater creative traits of their personality (Person) and linked to the creative process (Process) tend to have better jobs and wages, while people with higher characteristics linked to the creative product (Product) experience problems in achieving higher hierarchical positions.

Keywords: Creativity, Pro-C, Jobs and Wages.



1. INTRODUÇÃO

Estudos tradicionais do campo da inovação retratam a criatividade como uma capacidade estratégica importante para as empresas (COHEN; LEVINTHAL, 1990; AMABILE, 1996). É evidente a relação direta entre a capacidade criativa das empresas e os empregados que nela trabalham, pois há seção dos estudos da criatividade especialmente ligada à pessoa (KOZBELT et al., 2010). Vários estudos têm, portanto, se debruçado a compreender as relações entre empresa, pessoas, ambiente e lideranças com a criatividade (PUCCIO; CABRA, 2010). Porém, há poucos estudos que abordam diretamente a o impacto da criatividade do profissional na sua valorização, por meio de cargos e salários.

Neste estudo, procuramos compreender quais os principais fatores da criatividade que são valorizados, por meio de cargos e salários, pelas empresas em seus profissionais. Para isto, são analisados os profissionais que trabalham diretamente com a criatividade, podendo ser definidos pela denominação Pro-C (KOZBELT et al., 2010). Estes profissionais Pro-C se caracterizam pelo grupo onde o uso da criatividade é primário e diário, porém, não necessariamente se manifestando de maneira eminente como no caso dos grandes artistas, mas sim em um nível profissional entre a criatividade intrínseca e a eminente (KOZBELT et al., 2010).

Para analisar estes fatores da criatividade, um questionário com 25 itens, baseados na pesquisa de Cropley (2007), foi distribuído para profissionais usuários da criatividade em seu dia-a-dia profissional, como designers, publicitários, arquitetos entre outras profissões, na região do Vale do Itajaí. A amostra resultou em 124 casos, dos quais 102 se enquadraram diretamente de acordo com a criatividade Pro-C. Foi utilizada uma análise fatorial exploratória para rearranjar os itens de acordo com três características de criatividade, Pessoa, Processo e Produto. Por fim, foi utilizado um modelo de equações estruturais PLS para explorar o impacto destes fatores nos cargos e salários dos pesquisados dados pelas empresas aos profissionais criativos.

Especificamente, este artigo tem o objetivo de analisar os aspectos da criatividade que influenciam nos cargos e salários dos profissionais criativos. Este estudo traz importantes contribuições para a teoria. Primeiro, é um estudo que trata de uma abordagem nova, testando se a criatividade pode trazer benefícios econômicos e de carreira para os trabalhadores que a utilizam profissionalmente. Segundo, este estudo traz uma abordagem da criatividade como capacidade das empresas, porém, sem a ligação direta com empresas de inovação, conforme mais comum na teoria. Um terceiro ponto é a abordagem psicométrica da criatividade em seu contexto Pro-C, defendida como possível por Kozbelt et al. (2010), porém, relativamente incomum na literatura.

Este artigo está dividido em quatro partes. Primeiro, é tratada uma revisão bibliográfica dos principais estudos da criatividade, de maneira a criar base para os argumentos utilizados neste artigo. Depois, são explicados os procedimentos de método utilizados. Posteriormente, são tratados os resultados e, finalmente, as discussões teóricas das implicações destes resultados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Os conceitos sobre o que vem a ser a criatividade são amplos e, frequentemente, discordantes (ver VIRGOLIM, 2007). Uma das principais vertentes dos estudos da criatividade tem adotado o conceito de Amabile (1996, p. 1), onde “Criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio”. Outra visão, mais ligada à psicologia, mas igualmente importante é a de Czikszentmihalyi (1996), que define a criatividade como



qualquer ato, ideia ou produto que muda um domínio existente em um novo domínio. Para Borges (1997), a maioria das ideias é obtida ou condicionada por uma informação criativa de um indivíduo, podendo ser uma representação mental de uma coisa concreta ou abstrata imagem, elaboração intelectual, concepção, projeto, plano, invenção, criação. Urban e Jellen (1996) conceituam que a criatividade é um processo, parcial e simultaneamente, dependente de variáveis de personalidade, como a motivação, condições ambientais, recursos materiais e obstáculos sociais. Quando observada uma abordagem etimológica, a palavra criatividade origina-se do latim “creare”, cujo significado é criar, fazer, elaborar. No grego, a palavra “krainen” (criatividade) significa realizar, desempenhar, preencher (PFEIFER, 2001, p.26).

Em um ponto de vista estratégico, podemos ver a criatividade sendo tratada como um motor para a inovação, fator determinante para o desenvolvimento da economia nos trabalhos seminais de Schumpeter (1947). Para Schumpeter (1947) existem dois tipos de empresas, classificadas pelas suas respostas ao ambiente, as que utilizam de respostas criativas (ou de destruição criativa), que alteram as situações sociais e econômicas, e as que utilizam respostas adaptativas, que se adaptam ao ambiente social e econômico. Amabile (1996) segue a discussão ao cunhar o termo “Criatividade Empreendedora”, onde é vista a implementação de ideias novas e úteis ao estabelecer um novo negócio ou um novo programa que forneça produtos ou serviços. Um dos pontos principais do texto de Amabile (1996) é a caracterização da criatividade como motora do empreendedorismo – como precedente da inovação – assim como nos trabalhos seminais de Schumpeter (1934). A autora destaca a importância de certo comportamento criativo para que ocorra o desenvolvimento de novas empresas, que atuarão de maneira a executar produtos e serviços de maneiras diferentes e inovadoras, fazendo uso da criatividade. Com esta contribuição, a autora faz a importante ligação entre criatividade e as capacidades estratégicas das empresas, onde as empresas que possuem criatividade podem contar com uma possibilidade maior de inovação, na criação de novos produtos ou serviços. Em um contexto de rápida evolução tecnológica, a criatividade torna-se importante para a sobrevivência das organizações, principalmente para aquelas que necessitam proporcionar uma constante evolução de seus produtos e serviços (PUCCIO; CABRA, 2010). Assim, é evidenciado um importante papel da criatividade nas empresas, ligado com a capacidade de inovação (AMABILE, 1996) e à capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990) das empresas.

A criatividade, em seu contexto mais amplo, pode ser classificada para ser melhor estudada. Kozbelt et al. (2010) apontam as divisões usualmente adotadas pelos pesquisadores quanto aos tipos de criatividade, de acordo com sua magnitude. A menor escala é a de mini-c, onde há criatividade intrínseca ao indivíduo, mas ela não é ativa. Logo após, é observado o little-c, onde o indivíduo usa a criatividade em seu dia-a-dia, porém, sem grandes feitos ou uso intensivo da mesma. O pro-C se posiciona como o nível profissional da criatividade, para aqueles que a utilizam em seu dia-a-dia profissional – como designers, publicitários, arquitetos, etc. – mas sem níveis geniais. Big-C é a categoria onde se inserem os artistas e pessoas com criatividade eminente, com grandes feitos, fora do comum.

Há, na literatura, seis P’s para a classificação da criatividade. São estes process, product, person e place, (RHODES, 1961; RUNCO, 2004; KOZBELT et al., 2010), adicionando posteriormente potential e persuasion. Kozbelt et al. (2010) definem estas classificações das seguintes formas: Process, ou processo trata de compreender a natureza dos mecanismos mentais que acontecem durante o pensamento criativo nas atividades criativas. A visão sobre o product, ou produto têm a abordagem mais clássica da criatividade, focada em produtos, trabalhos de arte e expressões mais materiais da criatividade, focada no resultado. Person, ou



personalidade foca a pessoa criativa, traços de potencial criativo, os estudos que focam na personalidade tendem a explorar como a criatividade pode florescer. Nos estudos do lugar, ou Place, são abordadas a influência do ambiente na criatividade, além de como a cognição criativa muda conforme as pessoas e as pressões que lhes são exercidas pelo ambiente mudam. Estes estudos do impacto do ambiente na criatividade tem uma relação importante com o artigo seminal de Amabile (1996). A persuasão (persuasion) têm um papel fundamental para a criatividade nas organizações, visto que há a necessidade de persuadir os outros a considerarem o trabalho como criativo, além de persuadir a organização a tomar esta criatividade como uma possibilidade de inovação. A persuasão da criatividade também tem raízes no artigo de Amabile (1996) quando é apresentada a necessidade do reconhecimento criativo. Por fim, o potencial, ou potencial criativo é estudado com base no potencial de criação das organizações e pessoas, e no potencial das criações destes agentes.

Para Amabile (1996), criatividade está ligada pelo menos a um dos três componentes, pessoa, processo ou produto. Desta maneira, ela pode ser percebida – ou reconhecida – por outras pessoas criativas. Amabile (1996) cria um modelo que define três pilares para a criatividade. O Primeiro, expertise, onde apenas aqueles que têm certa experiência em uma área conseguem gerar algo novo e útil dentro daquela área. O segundo conceito é a de habilidades criativas, estas ligadas à personalidade do indivíduo, como a suspensão da necessidade de agradar os outros, uma maior tolerância à ambiguidade, entre outras características. Um terceiro pilar é a motivação para a tarefa, onde apenas se o criativo estiver motivado – preferivelmente de maneira intrínseca – será possível que a criatividade seja executada.

Uma abordagem importante quando se tratando da personalidade criativa é a das características da pessoa criativa. Para Guilford (1959), a criatividade pode ser dividida em 4 características. A primeira delas, é a Fluência, a quantidade de ideias a partir de um foco de problema ou conceito. O segundo é a variedade e a flexibilidade, que são as opções e diferenças de ideias para se resolver um problema ou para explorar diferentes formas de usos para uma determinada ação, objeto. A originalidade é a terceira característica de um ser criativo, resultando em desenvolver soluções que outras pessoas ainda não criaram. A última característica é a elaboração, que é ter uma ideia, modificá-la, transformar em algo concreto.

Em um contexto organizacional, Amabile (1996) aponta a presença da criatividade em cada pessoa, como uma natureza que faz parte da humanidade, porém, a autora indica que há vários graus de criatividade, pelos quais as pessoas se valem ou não. Um importante fator para que a criatividade seja aflorada, é o ambiente. Para Amabile (1996), a organização impacta diretamente no modelo da criatividade de três maneiras. Motivação organizacional, onde a própria organização trabalha para receber a criatividade e utiliza-la. As práticas organizacionais, onde a liberdade (em processos e a própria liberdade dos criativos) conta como um fator importante. E, por fim, os recursos, os recursos – como tempo e fundos – são importantes pois sem eles não é possível colocar em prática a busca pela criatividade.

Por outro lado, Puccio e Cabra (2010) apresentam seu modelo de criatividade organizacional e o explicam pelos tópicos divididos em “Pessoa”, “Ambiente de trabalho criativo”, “Processo” e “Liderança”. Em contraste com o modelo criado por Amabile (1996), o modelo dos autores colocar os níveis pessoal e organizacional no mesmo patamar, procurando ao invés de colocar a organização como um ambiente que influencia a pessoa, a organização como um fator em conjunto. Os tópicos Pessoa e Processo são compreendidos da mesma maneira por Amabile (1996), porém, Puccio e Cabra (2010) adicionam o fator da liderança, o que aumenta a relevância e a novidade apresentada pelo trabalho.



No tópico “Pessoa”, Puccio e Cabra (2010) consideram que habilidades pessoais influenciam na criatividade organizacional. Para os autores, a criatividade nos próprios agentes é uma das matérias mais estudadas neste campo e pretende entender a nível pessoal quais habilidades tornam um indivíduo mais criativo, e quais tipos de criatividade individual são mais propícios para as empresas. Este aspecto da criatividade organizacional tem grande relação com a relação de little-c e pro-C compreendida em Kozbelt, Beghetto e Runco (2010), e é estudada pelos conceitos psicométricos, cognitivos e tipológicos apresentados pelos autores.

Sobre o “Ambiente de trabalho criativo”, Puccio e Cabra (2010) acreditam que a cultura nacional tem relação com a criatividade e possibilidade de uso dessa criatividade nas empresas, visto que a cultura do país traça o comportamento da população. O ambiente externo tem influência na parte interna da organização devido ao contexto, econômico e social que ela se insere no momento, visto que contextos favoráveis – ou que exigem atitudes – favorecem a criatividade. A cultura organizacional é apontada como um dos principais fatores para converter criatividade em inovação, visto que organizações que tem a cultura criativa enraizada tendem a seguir sua busca por inovação. Estruturas organizacionais, para os autores, representam a estrutura pela qual a organização trabalha, divisão de grupos de trabalho e as hierarquias. Para Puccio e Cabra (2010), existem estruturas organizacionais que propiciam o florescimento da criatividade. Por fim, os autores apontam o próprio espaço físico, ou seja, a decoração e disposição dos espaços da organização como uma variável que influencia na criatividade dos integrantes.

Puccio e Cabra (2010) apontam o “Processo” como a forma de aumentar a probabilidade do pensamento criativo ser bem aproveitado pela empresa. Para os autores, existem vários processos que podem ser implementados pela organização com o objetivo de utilizar a criatividade para resolver problemas, desenvolver novos usos ou florescer novas ideias.

A liderança é um fator introduzido por Puccio e Cabra (2010) na discussão, que desenvolve e aproveita a criatividade nas organizações. Para os autores, líderes com maior tolerância à ambiguidade, habilidade de avaliar e ser confortável com risco, habilidade de compreender os indivíduos de maneira eficaz, habilidade de balancear emoção e objetividade e a habilidade para mudar fazem líderes mais aptos a desenvolver a criatividade de seus subordinados. O papel do líder é um tópico crescente em criatividade, reconhecendo o papel estratégico das lideranças para as empresas.

3. MÉTODO

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa: “Quais os aspectos da criatividade que influenciam nos cargos e salários dos profissionais criativos?”, foi utilizado um questionário enviado pela internet. Este questionário teve seus itens adaptados da compilação dos itens comumente utilizados para medir a criatividade por Cropley (2007). Os itens foram medidos por uma escala Likert de concordância de cinco pontos, ancorada em 1- Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente.

Na tabela abaixo, mostramos as questões e suas respectivas dimensões. As dimensões foram testas por meio de uma análise fatorial exploratória, utilizando matriz de rotação com o método de Oblimin direto. O teste de KMO indicou coeficiente de 0,682 (adequado de acordo com Hair et al. 2010) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo em $p < 0,001$.



Tabela 1: Questões e análise fatorial exploratória

		Fatores		
		1	2	3
Pessoa	Alfa = 0,788			
PES1	Costumo ter muitas ideias seguidas e ao mesmo tempo.	,663		
PES2	Tenho uma imaginação ativa, sempre viva e muito fértil.	,660		
PES3	Costumo transformar, desconstruir e reconstruir ideias.	,631		
PES4	Tenho alta capacidade de abstração de ideias, fugir do comum e do concreto.	,622		
PES5	Sempre tento ir além do convencional, fazer diferente do que as outras pessoas fariam.	,604		
PES6	Me sinto motivado(a) por tarefas e projetos complexos.	,559		
PES7	Me sinto atraído(a) por tarefas complexas.	,551		
PES8	Estou disposto(a) a fazer muitas perguntas, algumas não usuais e até “estranhas” quando vejo a necessidade.	,516		
PES9	Eu geralmente associo ideias e fatos de maneiras anormais e até “estranhas”.	,442		
PES10	Costumo agrupar minhas ideias de maneira abrangente, as associando e cruzando.	,429		
PES11	Não vejo problemas em correr riscos.	,407		
Processo	Alfa = 0,759			
PROC1	Trabalho sempre motivado(a) a mostrar resultados.		,712	
PROC2	Preocupo-me que meus trabalhos deem frutos no futuro.	,485	,633	
PROC3	Sou fascinado pela área na qual atuo.		,618	
PROC4	Consigo ver as implicações de minhas atitudes em longo prazo.		,561	
PROC5	Preciso sempre que minhas tarefas sejam concluídas, não gosto de precisar terminar algo antes de achar que está realmente pronto.		,541	
PROC6	Dou tudo de mim nas minhas tarefas, mesmo que não seja algo pessoalmente importante para mim.		,526	
PROC7	Elaboro minhas ideias com cuidado e consigo expandi-las e aprofundá-las.	,452	,507	
PROC8	Preciso sempre ver utilidade naquilo que faço.		,472	
PROC9	Em meus trabalhos sempre busco garantir a total originalidade.	,420	,428	
Produto	Alfa = 0,578			
PROD1	Quero sempre agradar as pessoas com o meu trabalho, me importo com o que pensam dele.			,613
PROD2	Meus trabalhos precisam sempre ser elegantes.			,550
PROD3	Sou muito tolerante com situações onde ninguém está certo, quando não se sabe o que vai acontecer ou quando não há resposta definida para algo.			,524
PROD4	Preciso sempre trabalhar em tarefas relevantes e desdenho as tarefas menos importantes.			,521
PROD5	Preciso sempre ter certeza que as pessoas vão compreender o resultado do meu trabalho.			,479

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Conforme visto na Tabela 1, as questões foram divididas em três fatores básicos, baseados nos P's da criatividade (RHODES, 1961; RUNCO, 2004; KOZBELT et al., 2010) o primeiro diz respeito à Pessoa, ou seja, fatores ligados à capacidade pessoal da criatividade. A segunda dimensão diz respeito ao Processo, envolvendo questões ligadas ao processo de criação criativa nas empresas, a motivação e o foco na tarefa. A terceira dimensão abordada é o produto, onde há questões que envolvem a preocupação com a qualidade do produto criativo, sua aceitação com os colegas e a relevância do produto. Os Alfas de Cronbach foram adequados nas duas primeiras dimensões, de acordo com Hair et al. (2010), sendo maiores



que 0,7. O alfa da terceira dimensão continua sendo adequado de acordo com os padrões mais baixos indicados por Cronbach (1969), sendo superior a 0,5.

Do total da amostra, 102 dos 124 respondentes indicaram profissões que trabalham diretamente com a criatividade em um nível Pro-C. Conforme a Tabela 2, pode ser visto as áreas de atuação onde os respondentes foram considerados utilizadores da criatividade em nível Pro-C.

Tabela 2: Amostra

Área de Atuação	n.
Arquitetura	1
Arte final	1
Audiovisual	2
Design - Outros	1
Design de Interiores	1
Design de Moda	45
Design Gráfico	7
Design Industrial	3
Letras	1
Marketing	15
Produção cultural	1
Publicidade	20
Tecnologia	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Quanto à idade dos respondentes, a grande maioria (72,58%) tem idades entre 22 e 32 anos, oscilando com 13,71% dos respondentes tendo menos de 22 anos de idade. Coincidentemente, 13,71% dos respondentes têm mais de 32 anos. A idade mais comum entre os respondentes foi de 22 anos. Em relação à posição de carreira dos respondentes, 8,06% estão em nível de assistente ou auxiliar, 42,74% são de nível operacional, 12,90% em nível de coordenação, 2,42% em nível de gerência e 2,42% são diretores. 31,45% dos respondentes são profissionais autônomos ou proprietários de suas empresas, portanto, foram excluídos dos cálculos que analisam os impactos da criatividade na posição de carreira e na remuneração. Com base em um teste de Kolmogorov-Smirnov, foi constatado que os dados não têm distribuição de acordo com uma curva normal. Portanto, é necessário que os dados sejam tratador por meio de testes não-paramétricos.



4. RESULTADOS

Abaixo, podemos ver a tabela 3, onde estão discriminadas as médias, mínimas, máximas, desvio padrão e correlações de Spearmann das dimensões.

Tabela 3: Estatística descritiva e correlações de Spearmann

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Pessoa	Processo	Produto	Idade	Posição	Salário
Pessoa	102	1,73	5,00	3,91	0,58	1,00					
Processo	102	2,22	5,00	4,08	0,56	0,35**	1,00				
Produto	102	1,00	5,00	3,55	0,73	0,22*	0,32**	1,00			
Idade	102	18,00	56,00	26,69	5,62	0,08	0,00	-0,10	1,00		
Posição	102	1,00	5,00	2,08	0,91	-0,03	-0,01	-0,08	0,34**	1,00	
Salário	102	1,00	11,00	3,52	2,46	0,19	0,11	0,04	0,61**	0,54**	1,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Apesar de haverem correlações significantes entre as variáveis, nenhuma correlação apresentou cargas críticas. Como precaução, foi realizado um diagnóstico de colinearidade, resultando em resultados satisfatórios, onde todos os VIFs resultaram abaixo de 1,5.

Para análises mais detalhadas, foi utilizado um modelo de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares, ou PLS) conforme pode ser visto na Figura 1. Para garantir uma AVE dos construtos do modelo acima de 0,5, foram excluídos os itens com carga muito abaixo de 0,5, assim como recomendado por Ringle et al. (2014).

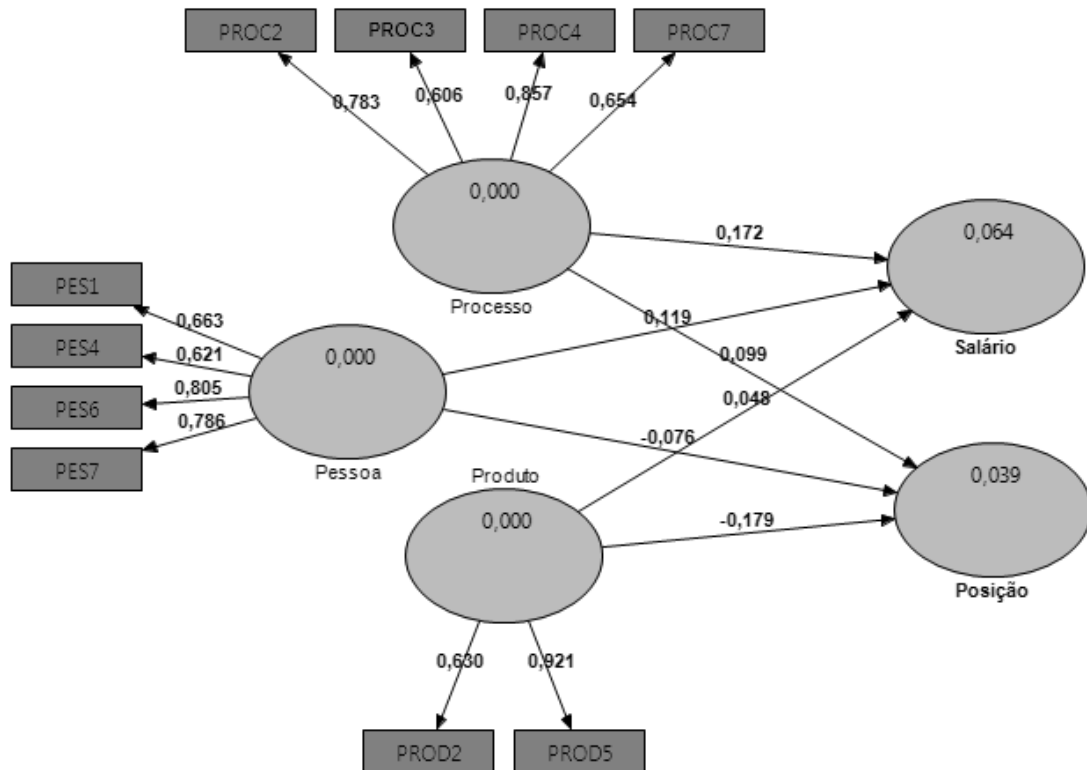


Figura 1: Modelo de Equação Estrutural

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2015).

Abaixo, apresentamos as estatísticas de qualidade do modelo, para constatar a confiabilidade, primeiro, entre os critérios de qualidade temos a variância explicada por cada construto (AVE), que precisa ser superior a 0,5 para ser considerada adequada, a confiabilidade composta, que deve ser superior a 0,7, o R² e o alfa de Cronbach, que precisa ser superior a 0,7 (Ringle et al., 2014). Conforme é possível ver na Tabela, todos os indicadores foram adequados, com exceção do alfa de Cronbach do construto Produto. Este último se deu ao fato de várias variáveis terem sido excluídas para preservar a qualidade da AVE, assim apenas contando com dois indicadores, o alfa se deteriorou. Porém, como os outros indicadores foram todos adequados, optamos por permanecer com este construto.

Tabela 4: Qualidade do modelo

	AVE	Confiabilidade Composta	R Quadrado	Alfa de Cronbach
Pessoa	0,523	0,813		0,692
Posição	1,000	1,000	0,039	1,000
Processo	0,536	0,819		0,732
Produto	0,623	0,761		0,435
Salário	1,000	1,000	0,064	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2015).

O critério de Fornell-Larcker tem o intuito de indicar se as variáveis observadas se encaixam nas variáveis latentes onde foram designadas, ao invés de se encaixarem em outras variáveis latentes. Na tabela 5 abaixo, estão identificadas as correlações entre as variáveis



latentes e as raízes de suas AVEs nas intersecções da mesma variável. Quando a raiz da AVE é maior que as correlações entre os construtos, considera-se adequada a variável (Ringle et al., 2014).

Tabela 5: Critério de Fornell-Larcker

	Pessoa	Posição	Processo	Produto	Salário
Pessoa	0,723				
Posição	-0,080	1,000			
Processo	0,283	0,029	0,732		
Produto	0,180	-0,166	0,269	0,789	
Salário	0,177	0,588	0,218	0,116	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2015).

Abaixo, apresentamos os resultados dos testes de caminhos e suas significâncias. Conforme o objetivo deste estudo é de identificar quais os aspectos da criatividade que influenciam o salário e a posição dos trabalhadores criativos, testamos seis relações, entre os três aspectos da criatividade, Pessoa, Processo e Produto, e a posição e salário dos profissionais. Os resultados apontaram, conforme pode ser visto na tabela 6, que há cargas positivas e significantes entre Pessoa e Posição, Pessoa e Salário, e Processo e Salário. Enquanto isso, há uma relação negativa e significativa entre Produto e Posição.

Tabela 6: Coeficientes dos caminhos

Relação	Carga	teste t	p-valor
Pessoa >>>> Posição	-0,076	1,061	n/s
Processo >>>> Posição	0,099	2,062	< 0,001
Produto >>>> Posição	-0,179	3,481	< 0,001
Pessoa >>>> Salário	0,119	3,821	< 0,001
Processo >>>> Salário	0,172	2,062	< 0,001
Produto >>>> Salário	0,048	1,170	n/s

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2015).

5. DISCUSSÃO

Este estudo assentou em identificar os aspectos da criatividade que, quando mais proeminentes em um indivíduo, influenciam positivamente seu salário e sua posição hierárquica nas empresas. As motivações para este estudo derivaram das proposições de Amabile (1996) sobre a importância da criatividade para as empresas. Apesar de nem todas as relações propostas terem sido confirmadas, é possível perceber que pessoas mais criativas evidentemente ganham mais e podem ter melhores posições hierárquicas, porém, estes resultados necessitam ser interpretados com cautela pois não são unânimes a todos os aspectos de criatividade.

Com base no modelo estrutural desenvolvido é possível compreender alguns pontos-chave que influenciam os salários e posições que as empresas proporcionam aos seus funcionários baseados em sua criatividade. O modelo explica 6,4% do salário e 3,4% da posição hierárquica dos profissionais isso mostra que a criatividade exerce um papel nesta valorização, porém, ainda é uma explicação muito pequena do fenômeno. O que leva a crer que o fenômeno dos salários e da posição é muito mais amplo do que apenas a criatividade, porém, vemos que esta explicação pequena dos fenômenos continua sendo significativa no modelo. O resto desta variação pode ser explicada por outros fatores, como tempo de empresa, idade e formação acadêmica. A criatividade explicando menos de 5% da valorização que a empresa dá ao seu funcionário vem a confrontar as proposições postuladas por Amabile



(1996) onde a criatividade torna-se um recurso importante para a empresa. Vemos que mesmo em empresas e profissionais que utilizam a criatividade intensivamente não apresentam grande variância de cargos e salários explicada pela criatividade dos funcionários. Por outro lado, os resultados indicam que há efeitos significantes, portanto uma parte pequena é explicada pela criatividade, porém, outros fatores são muito mais poderosos nesta equação.

A criatividade ligada ao Processo mostrou um efeito positivo e significativo quando ligado à posição e ao salário do profissional. O aspecto “Processo” da criatividade está fortemente relacionado à como a criatividade é gerada e o processo criativo (RHODES, 1961; RUNCO, 2004; KOZBELT et al., 2010). O processo da criatividade tem relação direta com a necessidade de gerar ideias criativas em ambientes profissionais, o que pode explicar a melhor valorização, com salários e posições hierárquicas daqueles que conseguem estabelecer um processo criativo adequado ao emprego, focado e abundante, que entregue os produtos com o foco e velocidade que a empresa exige.

O construto do aspecto “Pessoa” da criatividade tem foco na pessoa criativa, traços de potencial criativo da personalidade da pessoa (KOZBELT et al., 2010). Em nosso estudo, o aspecto da criatividade da “Pessoa” apresentou carga significativa no salário, porém, não na posição do profissional. É possível que, em contextos onde a criatividade faz parte do processo diário da empresa, profissionais mais criativos em sua própria personalidade tenham melhores salários, pois tem habilidades mais específicas para as empresas. Assim, estes profissionais são capazes de realizar melhor seu serviço e por isso podem ser considerados mais atraentes para as empresas, recebendo assim salários maiores. Enquanto isso, não necessariamente estes funcionários irão subir na hierarquia da empresa, pois a criatividade é sua principal contribuição em seu serviço, não necessariamente fazendo bons líderes ou chefes. É importante analisar estes resultados com cautela, pois isto pode representar que, conforme a criatividade do aspecto Pessoa não é valorizada nas empresas com crescimento hierárquico, é possível que os líderes e gestores das empresas não possuam habilidades especificamente criativas em suas personalidades, o que pode representar um empecilho para a gestão com maior criatividade para gerar inovação, como postulado por Amabile (1996).

O aspecto Produto, na criatividade, é fortemente ligado ao foco no produto criativo, onde estão englobados os trabalhos de arte, expressões, e o foco direto no resultado do trabalho criativo. Em nosso modelo, esta variável apresentou efeito negativo na posição do profissional e não apresentou significância no salário do profissional. Estes resultados são um tanto inesperados, a partir do momento que Puccio e Cabra (2010) indicam a necessidade das empresas valorizarem a criatividade em seus ambientes para alavancar produtos e serviços para sobreviverem e crescerem. Desta forma, há algumas explicações que podem auxiliar na possível compreensão deste fenômeno. É possível que as empresas que tiverem funcionários com maior foco na criatividade do Produto podem preferir manter seus funcionários em cargos mais operacionais devido ao seu talento para produzir produtos criativos melhores. Ao mesmo tempo, este fato poderia vir acompanhado com maiores salários, porém, na mesma posição hierárquica. É importante que este aspecto seja investigado posteriormente pela academia com outros métodos, pois, ao passo que é necessário que as empresas tenham produtos mais criativos, principalmente empresas que trabalham diretamente com profissionais Pro-C, o efeito esperado deveria ser de maiores salários para profissionais que tivessem maior criatividade em relação ao Produto, o que não é observado neste estudo.

6. CONCLUSÃO

Conforme observado pelos resultados obtidos no trabalho, podemos concluir que empresas que trabalham diretamente com criatividade efetivamente valorizam mais por meio



de promoções e remuneração seus funcionários que demonstram ter maior criatividade. Em específico destacam-se a capacidade criativa ligada à personalidade (pessoa) e ao processo criativo. Em outras palavras, as empresas necessitam de funcionários que consigam estrategicamente redefinir ideias, padrões e tendências baseando-se em pesquisa, captando e compreendendo novas tendências, mas ao mesmo tempo apostando em indivíduos que apresentam melhores processos criativos, resultando em ideias melhores, mais rápido. Por outro lado, o foco no produto criativo apresentou efeitos negativos na posição hierárquica do profissional, o que pode indicar que profissionais com maior foco no produto acabam sendo mantidos em cargos mais baixos, onde são mais proficientes, ao invés de ascender a cargos de lideranças. Esta lógica das empresas faz sentido a partir do momento que compreendemos os funcionários como recursos, que são mais bem utilizados nas funções onde são mais proficientes, ao invés de serem empregados em hierarquias mais altas, onde não necessariamente seriam proficientes.

Há três limitações nessa pesquisa que necessitam ser apontadas. Primeiro, a abordagem do trabalho é puramente quantitativa, desta maneira não é possível aprofundar os resultados para casos específicos e compreender a fundo como funciona a valorização da criatividade em casa empresas. Desta maneira temos resultados que são generalizáveis, porém levemente superficiais, pesquisas futuras podem abordar este problema de forma qualitativa por meios de estudo de caso e entrevistas de profundidade com Recursos Humanos de empresas. Segundo, a amostra selecionada foi baseada apenas em trabalhadores que utilizam a criatividade profissionalmente. Assim sendo, não podemos generalizar os resultados aqui obtidos para todos os profissionais do mercado. Pesquisas futuras podem abordar estas mesmas questões com profissionais de profissões gerais e posteriormente comparar os resultados para identificar as diferenças entre a valorização da criatividade para profissionais Pro-C e a valorização da criatividade para os demais profissionais. E, a terceira limitação está ligada à amostra, que foi coletada majoritariamente com profissionais que atuam no Vale do Itajaí, Santa Catarina. Desta maneira é possível compreender como funciona a valorização da criatividade neste contexto, porém os dados desta pesquisa não podem ser generalizados para as demais regiões do Brasil. Como pesquisa futura este questionário pode ser utilizado em contextos sociais e demográficos para assim comparar resultados e compreender melhor a valorização da criatividade no Brasil.

Este artigo trabalhou diretamente com três aspectos da criatividade, ou P's da criatividade, a ligada à Pessoa, ao Processo e ao Produto. Nossos resultados contribuem para as abordagens psicométricas da criatividade e testam a preposição de que os profissionais mais criativos são considerados como recursos mais específicos para as empresas que lidam diretamente com a criatividade, e conseqüentemente acabam por receber maiores salários e ter melhores posições hierárquicas. Os resultados precisam ser interpretados com cautela pois mostram tanto uma tendência positiva em alguns aspectos da criatividade e quanto uma tendência negativa ou nula em outros.

BIBLIOGRAFIA

- AMABILE, T. **Creativity and innovation in organizations**. Boston: Harvard Business School, 1996.
- BAIMA, M. A prática criativa. Empreendedor, Florianópolis, p. 50-51, abr. 1998.
- BORGES, C. Como identificar novas oportunidades de negócios. In : Iniciando seu próprio negócio de



- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.
- CUNHA, C. & FERLA, L.. São Paulo : 1997. Instituto de estudo avançados. p. 41-62.
- CHINELATO FILHO, J. A arte de organizar para informatizar. Rio de Janeiro : LTC — Livro Técnicos e Científicos, 1993.
- CROPLEY, A. Defining and measuring creativity: are creativity tests worth using?. **Roeper Review**, v. 23, n. 2, p. 72-79, 2000.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. On Runco's problem finding, problem solving, and creativity. **Creativity Research Journal**, v. 9, n. 2-3, p. 267-268, 1996.
- GUILFORD, Joy Paul. Three faces of intellect. **American psychologist**, v. 14, n. 8, p. 469, 1959.
- HAIR, J. Fundamentos de pesquisa de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KOZBELT, A., BEGHETTO, R. A., & RUNCO, M. A. Theories of creativity. **The Cambridge handbook of creativity**, 20-47. 2010.
- PFEIFER, S. Criatividade: um estudo nas fronteiras da ciência, da arte e da espiritualidade. Florianópolis: UFSC, 2001. 256f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina).
- PUCCIO, G., CABRA, J.. Organizational Creativity: A Systems Approach. **The Cambridge handbook of creativity**, 145-173. 2010.
- RINGLE, C M.; DA SILVA, D; BIDO, D. Structural equation modeling with the Smartpls. **ReMARK, Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- RHODES, Mel. An analysis of creativity. **Phi Delta Kappan**, p. 305-310, 1961.
- RUNCO, Mark A. Everyone has creative potential. **Creativity: From potential to realization**, p. 21-30, 2004.
- TORRANCE, E.; TORRANCE, J.. Pode-se ensinar criatividade. São Paulo: EPV, 1974.
- VIRGOLIM, A. Talento criativo: expressão em múltiplos contextos. Editora UnB, 2007.