



## CRIATIVIDADE, TIMIDEZ E EMPREGABILIDADE

CREATIVITY, SHYNESS AND EMPLOYABILITY

CREATIVIDAD, TÍMIDEZ Y EMPLEABILIDAD

**JULIANA EMER**

Especialista

Instituição Evangélica de Novo Hamburgo - Brasil

ORCID: 0000-0001-9563-3967

jemeroliveira@gmail.com

**SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS**

PhD.

Escola Superior de Propaganda e Marketing - Brasil

ORCID: 0000-0002-9986-679X

silvio.vasconcellos@espm.br

Submetido em: 13/09/2020

Aprovado em: 18/06/2021

Doi: 10.14210/alcance.v28n3(set/dez).355-373



### LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído sob os termos Creative Commons, permite uso e distribuição irrestrita em qualquer meio desde que o autor credite a fonte original.



## RESUMO

**Objetivo:** analisar a relação entre a autopercepção da criatividade, a timidez e a empregabilidade do indivíduo.

**Procedimentos metodológicos:** foi realizada uma pesquisa quantitativa com 152 respondentes, por meio de análise fatorial exploratória, a fim de desenvolver uma escala unificada de criatividade individual percebida e uma análise de regressão para avaliar os efeitos da criatividade individual percebida e da timidez sobre a empregabilidade.

**Resultados:** a timidez está negativamente relacionada à criatividade individual percebida pelos indivíduos. Embora indivíduos mais criativos tenham menos medo de ficar desempregados e tenham mais esperança de se repositonarem profissionalmente, não há evidências da relação entre empregabilidade, criatividade e timidez, no que diz respeito à experiência anterior de desemprego.

**Limitações:** a pesquisa considerou apenas indivíduos residentes em algumas regiões do Brasil, com grau de escolaridade acima ou igual ao ensino superior. Não foi controlada a profissão, mesmo que criatividade possa ter relevância diferente de um setor econômico para outro.

**Implicações práticas:** contribui para a compreensão dos efeitos de condições intrínsecas ao indivíduo – especificamente, criatividade e timidez – na inserção no mercado de trabalho.

**Implicações teóricas:** foi proposta uma escala validada de criatividade individual. Além disso, o estudo contribui na interpretação de características específicas de personalidade – como a timidez – e de habilidades individuais – como a criatividade individual – como fatores a serem considerados em estudos sobre recursos humanos e empregabilidade.

**Originalidade:** A pesquisa oferece uma escala para mensurar a autopercepção de criatividade e analisa separadamente os fatores que constituem a criatividade individual percebida em relação à timidez e a empregabilidade.

**Palavras-chave:** Criatividade; Timidez; Empregabilidade.

## ABSTRACT

**Objective:** To analyze the relationship between self-perception of creativity, shyness, and employability of the individual.

**Methodological procedures:** A quantitative research was conducted with 152 respondents through exploratory factor analysis to develop a unified scale of perceived individual creativity and regression analysis to assess the effects of perceived individual creativity and timidity on employability.

**Results:** Shyness is negatively related to creativity self-perceived. Although more creative individuals are less afraid of becoming unemployed and have more hope of repositioning themselves professionally, there is no evidence of the relationship between employability, creativity, and shyness regarding the previous experience of unemployment. Therefore, this article contributes to understanding how the effects of conditions intrinsic to the individual – specifically, creativity and shyness – can affect their insertion in the labor market.

**Limitations:** The research considered only individuals residing in some regions of Brazil with a level of education above or equal to higher education. Even though creativity may have a different relevance from one sector to the other, the profession was not controlled.

**Practical implications:** This study elucidates how different factors underlying perceived individual creativity have distinct effects on professional insertion. In addition, the article offers a synthetic assessment scale to measure the self-perception of creativity.

**Theoretical implications:** A validated scale of individual creativity was proposed. In addition, this study contributes to the interpretation of specific personality characteristics – like shyness – and individual skills – such as individual creativity as a factor to be considered in studies on human resources and employability.

**Originality:** The study proposes a scale for the perception of individual creativity and separately analyzes the factors that constitute the individual creativity perceived concerning shyness and employability.

**Keywords:** Creativity; Shyness; Employability.

## RESUMEN

**Objetivo:** analizar la relación entre la autopercepción de la creatividad, la timidez y la empleabilidad del individuo.

**Procedimientos metodológicos:** Se realizó una investigación cuantitativa con 152 encuestados, mediante análisis factorial exploratorio, con el fin de desarrollar una escala unificada de creatividad individual percibida, y un análisis de regresión para evaluar los efectos de la creatividad individual percibida y la timidez sobre la empleabilidad.

**Resultados:** la timidez se relaciona negativamente con la creatividad individual percibida por los individuos. Los individuos más creativos tienen menos miedo a estar desempleados y tienen más esperanzas de reposicionarse profesionalmente, no hay evidencia de la relación entre empleabilidad, creatividad y timidez, con respecto a la experiencia previa de desempleo.

**Limitaciones:** La investigación consideró solo a personas que residen en algunas regiones de Brasil, con un nivel de educación superior o igual a la educación superior. No se controló la profesión, aunque la creatividad puede tener una relevancia diferente de una a otra.

**Implicaciones prácticas:** contribuye a la comprensión de cómo los efectos de las condiciones intrínsecas al individuo, específicamente la creatividad y la timidez, pueden afectar su inserción en el mercado laboral.

**Implicaciones teóricas:** Se propuso una escala validada de creatividad individual. Además, se contribuye a la interpretación de características específicas de la personalidad, como la timidez, y las habilidades individuales, como la creatividad individual, como un factor a considerar en los estudios sobre recursos humanos y empleabilidad.

**Originalidad:** fue propuesta una escala para la percepción de la creatividad individual y fue analizado por separado los factores que constituyen la creatividad individual percibida en relación con la timidez y la empleabilidad.

**Palabras clave:** Creatividad; Timidez; Empleabilidad.

## 1 INTRODUÇÃO

Como um traço de personalidade, a timidez pode ser definida por um excessivo autotoco que tem por característica a autoavaliação negativa que provoca desconforto ou inibição em situações de interação social e com consequências na busca por objetivos interpessoais ou profissionais (Henderson et al., 2010). Em decorrência disso, processos seletivos são desafiadores para os tímidos. Se, por um lado, representa a exposição do medo da interação social, por outro, pode representar a esperança de encontrar um ambiente em que características individuais sejam valorizadas.

A recente valorização da criatividade como uma das competências emocionais mais valorizadas do século XXI (Nakano & Wechsler, 2018) surge como mais um desafio para as pessoas tímidas. Apesar disso, estudos revelam resultados conflitantes na relação entre criatividade e timidez. Se, por um lado, existe uma relação inversa entre timidez e imaginação criativa, existe uma relação positiva entre timidez e sensibilidade estética, elementos essenciais para inovar (Kwiatkowska, Rogoza, & Poole, 2018).

Além do aspecto conceitual, eventos contextuais têm confrontado timidez e criatividade. Diversas mudanças ocorreram no mercado de trabalho nos últimos anos, em especial a partir de 2014, com o início de uma das mais longas recessões enfrentadas pelo Brasil (Volkmer & Oliveira, 2017). A taxa de desemprego, que era de 5,4% em 2013, chegou ao patamar de 11,9%, em 2016, a 12,7%, em 2019 (Lameiras, Carvalho, & Corseuil, 2019) e, em 2020, diante da Pandemia de COVID-19, se agravou ainda mais, atingindo 13,1% (IBGE, 2020). Como consequência, esses movimentos econômicos geram o acirramento da competição entre os indivíduos, digladiando-se por trabalho num ambiente mais competitivo (Volkmer & Oliveira, 2017).

Nos estudos organizacionais, a empregabilidade tem sido fruto de diferentes linhas de estudo, que têm em comum a percepção que é um tema relacionado tanto ao ambiente externo quanto interno das organizações. Por exemplo, Cunningham (2008) entende que as questões de gênero ainda são barreiras a serem superadas para haver um equilíbrio nas condições de empregabilidade. Pianta (2006) encontra uma correlação positiva entre a implementação de inovação e a melhora das condições de empregabilidade. Kalleberg (2009) avalia o constante aumento da precariedade e insegurança nas relações de trabalho. Em comum, esses estudos compreendem a empregabilidade como algo que afeta as organizações. Entretanto, embora a empregabilidade do indivíduo tenha ganhado repercussão na literatura, ainda há espaço para investigar como os efeitos das condições intrínsecas ao indivíduo – como a criatividade e a timidez – podem afetar sua inserção no mercado de trabalho.

As habilidades necessárias para lidar com as novas demandas no ambiente de trabalho, porém, ainda são negligenciadas nos processos seletivos, desenhados para competências individuais do século anterior (Hamilton & Davison, 2018). Estudos que indiquem alternativas de conciliação entre características específicas dos indivíduos que distorcem a percepção das competências individuais, como a timidez nas entrevistas ou na rotina das organizações, têm se mantido à margem da discussão, com raras exceções ao tratar de empregos em que a timidez é associada à capacidade de concentração em atividades relacionadas à tecnologia (Scholz, 2017), ou como um problema para as organizações ao revelar excesso de sentimentalismo nas relações de trabalho (McDonnell, 1984). Em geral, traços de timidez denotam algo a ser disfarçado pelo candidato e descoberto pelo empregador (Donida, Visentini, & Ferreira, 2018;

Van Zalk, Lamb, & Rentfrow, 2017), desconsiderando características que possam se correlacionar com a timidez e que possam ser atraentes para a organização, num período em que a criatividade passa a ser considerada uma das habilidades individuais que farão a diferença nas carreiras dos trabalhadores do século XXI (Nakano & Wechsler, 2018). Nas organizações, embora o processo de seleção de talentos costume representar um desafio constante, variantes de enviesamento (Knight, 2017) costumam transformar esse processo em um emaranhado entre o que a empresa deseja, o que ela vê no indivíduo e quais os talentos que ele ou ela realmente tem a oferecer. É nesta lacuna da literatura que este artigo se posiciona, buscando atender à seguinte questão de pesquisa: como a autopercepção de criatividade e de timidez afeta a empregabilidade do indivíduo?

O objetivo deste estudo é de analisar a relação entre a autopercepção da criatividade, a timidez e a empregabilidade do indivíduo. Nesta linha, estudos sobre personalidade, oriundas da psicologia, e estudos organizacionais e características criativas são aproximados, relacionando esses tópicos com o tempo médio de empregabilidade e a percepção sobre o risco que o indivíduo tem sobre a possibilidade de ficar desempregado. Para compreender a relação entre esses fatores, avaliou-se a empregabilidade por dois aspectos subjetivos – temor do desemprego e esperança de reemprego – e um aspecto objetivo, por quanto tempo o indivíduo teve a experiência de estar desempregado. Para atender a esse objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, via survey com 152 indivíduos, que foi interpretada por análise fatorial exploratória e análise de regressão.

Os resultados demonstram que a timidez está negativamente relacionada à criatividade e que, embora os indivíduos mais criativos tenham menos medo de ficar desempregados e tenham maior expectativa de recolocação profissional, esse sentimento não é comprovado em testes relacionados ao tempo em que os indivíduos ficaram desempregados. Em termos de contribuição para práticas de gestão de recursos humanos, o estudo pode oferecer reflexões sobre como os processos de contratação são aplicados. Quanto à contribuição teórica, propõe uma escala de criatividade individual percebida e oferece novas avenidas de pesquisa para que se compreenda a relação entre timidez e criatividade, justamente quando a criatividade individual passa a ser entendida pelas organizações como uma habilidade vital para o enfrentamento das transformações socioeconômicas que o século XXI tem apresentado.

Este artigo está estruturado em seções. Após a primeira, introdutória, é apresentada a revisão da literatura. Na seção seguinte, são descritos os procedimentos metodológicos que possibilitaram coletar dados e analisar os resultados na seção seguinte. Na sequência, é feita uma discussão dos resultados e, por fim, é desenvolvida a conclusão.

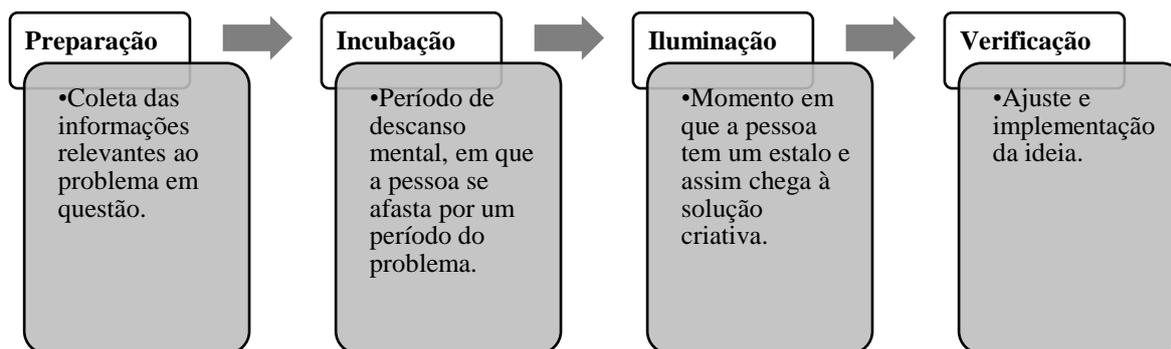
## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para que fosse possível relacionar criatividade, timidez e empregabilidade do indivíduo, a revisão da literatura foi subdividida em três seções. Na primeira seção, é apresentada a evolução do conceito de criatividade, como ela se desenvolve no contexto organizacional e as características das pessoas criativas. Na segunda seção, o conceito de personalidade e as diferenças dentro de um continuum entre indivíduos introvertidos e extrovertidos, bem como a conexão com a timidez são explorados. Finalmente, é contemplado o conceito de empregabilidade.

### 2.1 CRIATIVIDADE

Embora a criatividade possa ser definida como a produção de ideias, *insights* ou produtos que são novos e úteis (Amabile, 1988), tal conceito trilhou um longo caminho até que pudesse ser validado com uma habilidade humana passível de ser estimulada e convertida em criatividade organizacional (Woodman, 2008). Por muito tempo, a criatividade foi tida como um feito místico (Pinheiro, 2009), um fenômeno de natureza intrapsíquica, centrado basicamente no indivíduo e dependente de suas características de personalidade (de Alencar, 2012). Na antiguidade, acreditava-se que a criatividade era uma dádiva dos deuses e que as criações humanas se resumiam a ideias cultivadas por esses deuses em seus cérebros (Gomes, Rodrigues, & Veloso, 2016).

O processo pelo qual a criatividade é concebida tem recebido especial atenção na literatura. O primeiro modelo do pensamento criativo seguiu a linha antropocêntrica do início do século XX. A criação de uma nova ideia seguia quatro etapas, conforme mostra a Figura 1 (de Alencar, 1995, citando Wallas, 1926).



**Figura 1.** Modelo do pensamento criativo conforme Wallas (adaptado de de Alencar, 1995)

A maior crítica à proposição de Wallas diz respeito ao foco exagerado no indivíduo e à associação do processo criativo a um momento quase mágico em que a pessoa tem uma catarse sobre uma solução (Pearson, 2011). Após essa concepção inicial, em 1961, o psicólogo Mel Rhodes percebeu que, embora a criatividade seja um processo mental, ela potencialmente gera um artefato se acontecer em um ambiente em que o processo criativo seja estimulado. Nesta mesma linha, considerando o processo criativo um universo inter-relacionado, Csikszentmihalyi (1996) identificou três elementos principais na criatividade; (1) o talento individual; (2) o domínio ou disciplina em que o indivíduo está trabalhando; e (3) o campo em que a pessoa está inserida e seus julgamentos acerca da qualidade das novas ideias ou produtos. A partir desta concepção, a experiência e a geração de ideias estão relacionadas. Entende-se que os indivíduos geram ideias diversas dentro da sua área de experiência, as quais são submetidas ao julgamento do campo no qual está inserido (pessoas, organizações e sociedade) e que apenas um pequeno número dessas ideias são aceitas como criativas (Baer, 2012). Uma das premissas que ligam esses trabalhos criativos é o fato deles promoverem uma reelaboração do domínio, oportunizando que experiências futuras sejam construídas com base em novos conhecimentos, o que eleva a complexidade do tema (Gardner, 1993). Em contraponto, Kuhn (2006) se opõe à ideia de que a criatividade emerge apenas em pessoas com grande experiência e sugere que inovações ocorrem, também, entre os pesquisadores mais novos.

Assim, destaca-se que a criatividade é um processo iterativo, que envolve reflexão e ação e precisa buscar a validação do seu entorno (Mumford, 2012). Este debate ganha relevância quando se associa aos conceitos de criatividade e inovação (Pinheiro, 2009) e quando se analisa a importância dessas iniciativas frente aos impactos da globalização e da ascensão da economia criativa no cenário empresarial (de Vasconcellos, Garrido, & Parente, 2019).

### 2.1.1 Criatividade no contexto organizacional

O avanço da tecnologia e o alastramento das redes sociais são palco de uma das mais profundas transformações humanas (Goldstein, 2014). A criatividade se coloca no papel principal para conduzir as empresas nesse caminho (Rocha & Wechsler, 2016), dada a sua influência sobre a capacidade inovadora (Gomes et al., 2016). Neste cenário, o papel do indivíduo nas organizações ganha protagonismo, pois se deposita nele a necessidade da criação de produtos, serviços e processos, combinando criatividade, inovação e mudança, com o intuito de elevar a qualidade da empresa e garantir sua sobrevivência (de Alencar, 1995).

Nesta discussão, é necessário distinguir criatividade e inovação. Enquanto criatividade é associada à geração de ideias novas e úteis (Amabile, 1988; Marchiano & Banzato, 2017) aceitas por um número significativo de pessoas (de Alencar, 1995), inovação é definida como a implementação de ideias criativas (Rocha & Wechsler, 2016) relevantes para o sucesso no longo prazo (Alberton & Carvalho, 2017). Ressalta-se que a criatividade pode ser associada a um indivíduo, enquanto a inovação implica a colaboração de mais pessoas (Pinheiro, 2009).

Assim, pode-se perceber que a criatividade tem ganhado relevância nas empresas, enquanto habilidade essencial do Século XXI (Nakano & Wechsler, 2018). Embora compreenda-se a importância da criatividade para a competitividade dos negócios no âmbito global (Alberton & Carvalho, 2017), poucos estudos tentaram elucidar como a criatividade organizacional pode sustentar as competências necessárias para que ela emerge (de Vasconcellos et al., 2019). Essa lacuna nos estudos organizacionais poderia ser explicada pelo fato da criatividade organizacional ter suas raízes nas pesquisas conduzidas dentro da psicologia (Dougherty & Rutgers, 2008; Hargadon, 2008; Zhou & Shalley, 2008).

De modo geral, as empresas consideram que a maior parte da criatividade advém de seus funcionários, sendo conhecido como resultado do capital humano ou intelectual (Alberton & Carvalho, 2017). Logo, indivíduos criativos são

vistos como valiosos nas organizações, já que eles são mais dispostos, ousam e arriscam-se mais, promovendo ideias originais que contribuem para a inovação. Por estes fatores, muitas pesquisas têm sido realizadas para compreender as características das pessoas criativas e como a criatividade pode ser inserida no ambiente corporativo (Alberton & Carvalho, 2017; Marion, 2012).

### 2.1.2 Características das pessoas criativas

O processo criativo é complexo, envolvendo diversos aspectos e se mostrando difícil de ser investigado empiricamente (de Alencar, 1995). Talvez, por isso, ainda se tenha divergências a respeito dos traços de personalidade das pessoas criativas (Pinheiro, 2009). A criatividade, em si, é uma característica da espécie humana, embora esse potencial não seja facilmente atingido em função dos bloqueios que, cedo ou tarde, atingem a todos (Kazanjian & Drazin, 2012). Baseadas nisso e especulando que, mesmo assim, existam pessoas que alcançam um potencial criativo mais alto, pesquisas tentam elucidar que tipo de comportamento quebra tais bloqueios e consegue resgatar essa habilidade individual (Predebon, 2013).

Diversos estudos já foram realizados nesse âmbito no intuito de extrair traços de personalidade comuns que pudessem explicar os momentos de inspiração criativa (de Alencar, 1995). Nesses estudos, o que se pode observar é que, dependendo da área em que o indivíduo criativo estava inserido, as características variam. Para ilustrar tais divergências de características, lista-se, na Figura 2, os conjuntos de traços de personalidades conferidos às pessoas criativas, segundo Wechsler (1998), Eysenk (1999) e Byrd e Brown (2007), citado por Monteiro Jr (2011). Dentre estes, apenas três traços são comuns, independência, autoaceitação e flexibilidade.

Wechsler (1998)	Eysenk (1999)	Byrd e Brown (2007)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança em si mesmo ou autoconceito positivo</li> <li>• Pensamento original e inovador</li> <li>• Alta sensibilidade externa e interna</li> <li>• Fantasia e imaginação</li> <li>• Inconformismo</li> <li>• Independência de julgamentos</li> <li>• Abertura a novas experiências</li> <li>• Sentido de destino criativo</li> <li>• Ideias elaboradas e enriquecedoras</li> <li>• Preferência por situações de risco</li> <li>• Alta motivação e curiosidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independência</li> <li>• Dominação</li> <li>• Introversão</li> <li>• Abertura a estímulos</li> <li>• Interesses amplos</li> <li>• Autoaceitação</li> <li>• Intuição</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Presença e atitudes sociais</li> <li>• Atitude antissocial</li> <li>• Preocupação com normas sociais</li> <li>• Radicalismo</li> <li>• Rejeição a restrições externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguidade</li> <li>• Independência</li> <li>• Direcionamento interno</li> <li>• Singularidade</li> <li>• Autenticidade</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Autoaceitação</li> </ul>

**Figura 2.** Traços de personalidade das pessoas criativas (Eysenk, 1999; Monteiro Jr, 2011; Wechsler, 1998).

Há de se considerar que, mais do que a distinção na análise, tais traços apresentam complementariedade. Segundo Pinheiro (2009), esses fatores podem gerar uma tensão positiva que resulta em um comportamento criativo. Nesta concepção, surge a possibilidade de avaliar se o atrito gerado por traços contraditórios de personalidade pode nutrir o sucesso criativo, em diferentes personalidades dos indivíduos, como, por exemplo, a timidez.

## 2.2 TIMIDEZ

Historicamente, estudos relevantes na área da psicologia abrangem não apenas o comportamento, mas os pensamentos. Com base nas pesquisas apresentadas em 1920, pelo psicólogo e psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1976), a personalidade é denominada de psique, e oscila em diferentes proporções entre dois sentidos principais – extroversão e introversão, a depender de onde a pessoa foca preferencialmente a sua atenção.

Num extremo, a extroversão engloba as pessoas que geralmente focam a sua atenção no mundo externo de fatos, coisas e pessoas. Estas, geralmente, apresentam uma atitude impulsiva e preferem falar a escrever. Embora façam amigos facilmente, suas relações tendem a ser mais superficiais. Além disso, elas têm dificuldade em aprofundar conhecimento, tornando-se mais generalistas (Silva & Ribeiro, 2010). Também são caracterizadas por sua sociabilidade, impulsividade, vivacidade, perspicácia e otimismo, sempre voltadas para a associação com o outro (Feist, Feist, & Roberts, 2015).

No extremo oposto desse continuum, a introversão caracteriza pessoas em que o foco normalmente é seu mundo interno de impressões, emoções e pensamentos. Habitualmente, tais pessoas possuem dificuldade de decidir e falar, embora se disponham a escrever com facilidade. Tendem a ser mais especialistas, pois seu grau de concentração é maior e geralmente preferem saber mais sobre um determinado assunto (Silva & Ribeiro, 2010). Via de regra, são indivíduos quietos, passivos, pouco sociáveis, cuidadosos, reservados e pensativos (Feist et al., 2015), com resistência a ambientes de interação social (Zack, 2019).

Na visão de Jung (1921, citado por Fadiman & Frager, 1986) as diferenças entre as pessoas com maior propensão à introversão ou extroversão adviriam exclusivamente de seu comportamento. Entretanto, Eysenck (1997, citado por Feist et al., 2015) defende que essa dimensão da personalidade é causada pelo nível de estimulação do cérebro. Eysenck (1997, citado por Feist et al., 2015) sugere que os mais introvertidos possuem um nível de estimulação cerebral maior do que os mais extrovertidos. Essa característica neurofisiológica impele os mais introvertidos a moldarem seu comportamento de maneira a compensar esse excesso de estímulo, evitando o excitação extra proporcionado pelo mundo exterior. Em contraponto, os mais extrovertidos compensam a sua baixa estimulação, procurando experiências diversas nas socializações cotidianas (Feist et al., 2015).

A introversão, conforme Jung (1976), é o traço de personalidade das pessoas que preferem concentrar suas energias no mundo interior. Dessa maneira, o foco não está no objeto, mas na impressão que ele lhe causa (Ramos, 2005). A interação com pessoas demanda ao mais introvertido uma ansiedade por temer que o outro seja exigente, impositivo e ameaçador (Zack, 2019).

Estudos recentes indicam que a introversão pode representar uma habilidade para a concentração no ambiente de trabalho (Balsari-Palsule & Little, 2020). No entanto, é comum que indivíduos mais introvertidos alimentem pensamentos negativos, temendo parecerem ridículos ao olhar alheio. Via de regra, são desconfiados, por vezes teimosos e, não obstante, podem alimentar uma baixa autoestima, culminando em possíveis manifestações de inveja e insegurança (Kuri & Truzzi, 2004).

Uma das principais dificuldades resultantes da timidez é o medo da interação social que ela desencadeia (Zack, 2019). Esse medo, embora possa ser considerado adaptativo por ajudar a pessoa a se defender de ocorrências perigosas, num grau maior pode deixar de ser favorável. É o desenvolvimento desse medo que transporta o indivíduo da timidez, advinda da personalidade mais propensa à introversão, para a patologia fobia social (Gouveia, 2000).

Estudos indicam que a timidez está negativamente associada à criatividade (Kwiatkowska et al., 2018), principalmente quando se analisa o grau de abertura, usualmente associado à personalidade criativa. Apesar de estar relacionada, a criatividade não é determinada nem possui seu fim na interação social. Poderia se supor, seguindo este raciocínio, que os tímidos são capazes de expressar seu lado criativo de maneira passiva ou, pelo menos, não tão ativa. Essa percepção faz eco à pesquisa realizada por Cheek e Stahl (1986), que concluiu que indivíduos tímidos, que não tinham conhecimento prévio sobre como seu trabalho seria julgado pelas demais pessoas, tiveram um desempenho criativo maior.

Embora existam várias proposições diferentes para mensurar a ansiedade social, por muito tempo não se identificava alguma maneira de avaliar, especificamente, a timidez. Nesta lacuna, Cheek e Buss (1981) construíram uma escala utilizando três critérios: (1) critério afetivo (tensão, preocupação); (2) componentes instrumentais (comportamento desajeitado, aversão aos olhares); (3) exclusão de qualquer referência à preferência de estar com outras pessoas, para evitar viés de pesquisa, conforme descritos na Figura 3.

---

**Itens da Escala de Timidez**


---

- Eu me sinto desajeitado em ambientes em que a interação social é necessária
  - Tenho dificuldade para falar com estranhos
  - Sinto-me tenso quando estou com pessoas que não conheço bem
  - Ao conversar, eu me preocupo com o que os outros vão pensar de mim
  - Eu me sinto nervoso quando falo com alguém que representa maior autoridade
  - Eu me sinto desconfortável em festas e outras reuniões sociais
  - Eu me sinto inibido em situações sociais
  - Eu tenho dificuldade em olhar alguém diretamente nos olhos
  - Eu sou mais tímido quando encontro alguém do sexo oposto
- 

**Figura 3.** Escala de Timidez (Cheek & Buss, 1981).

Tendo explorado os temas identificados com aspectos da personalidade, no item seguinte é explorada a empregabilidade enquanto construto que representa a interação do indivíduo com os resultados econômicos advindos de suas habilidades individuais.

### 2.3 EMPREGABILIDADE

Desde os primórdios dos estudos econômicos, a dinâmica entre os meios de produção tem despertado interesse dada a recorrente interação entre eles (Miliotis & Dimoulis, 2018). A produção e o trabalho servem de transição entre os recursos gerados na economia pelas necessidades dos indivíduos e a recompensa pelo seu trabalho (Herrmann, 2008). Assim como a economia de mercado, representada pela oferta de bens com alvo no consumidor, os indivíduos oferecem seu trabalho para usufruírem das benesses do meio produtivo de tal sorte que se estabeleçam contratos em que os empresários e os trabalhadores encontrem os melhores resultados possíveis (Williamson, 1985).

No entanto, o sistema produtivo dominante, que se estabeleceu no início do século XX, seccionou o trabalho em pequenas tarefas, diluindo o poder de barganha entre trabalhadores e transferindo para as corporações o poder de precificação do trabalho (Lobato et al., 2016). Assim, habilidades relacionadas à criatividade perderam relevância, dado que a produção em massa ensinava menos ideias e mais suor, uma vez que o compartilhamento constante de ideias representava uma barreira à produção respaldada por organizações burocráticas (Cummings, 1965).

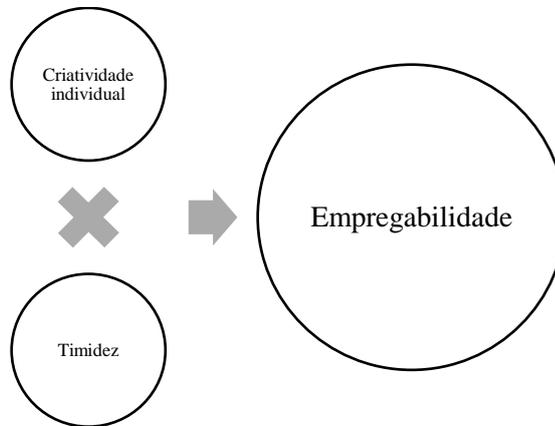
As transformações que a economia vivenciou ao final do século XX, porém, trouxeram um novo desafio a uma sociedade em que a formação profissional privilegiava a produção em massa e em série: a capacidade de absorver conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990). Uma vez reconhecido como determinante do desempenho das organizações, passou-se a buscar entender como o conhecimento é gerado, abrindo espaço para a valorização de recursos intangíveis, como a criatividade organizacional (de Vasconcellos et al., 2021).

O descompasso entre a formação profissional e a demanda por atributos intangíveis reflete-se na empregabilidade do indivíduo. Enquanto Pianta (2006) encontra uma correlação positiva entre a implementação de inovação e a melhora das condições de empregabilidade, Kalleberg (2009) avalia que o constante aumento da precariedade e insegurança nas relações de trabalho tende a perdurar. Por consequência, o desalinhamento entre a formação profissional e as necessidades das organizações desencadeia aflições e medo entre os trabalhadores (Den Haan et al., 2018).

Mesmo que a demanda por indivíduos mais criativos já seja percebida em diferentes grandes corporações (por exemplo, Apple, 2019 e Samsung, 2019), em larga escala as organizações ainda têm dificuldade de reconhecer o potencial criativo dos futuros empregados, pois esses, muitas vezes, tiveram sua criatividade alijada durante a sua formação educacional (Cropley & Cropley, 2008). A empregabilidade ou a sua ausência, portanto, extrapola a medição por institutos de pesquisa sobre o quanto as pessoas procuram por emprego e passa a ser um tema a ser discutido como a habilidade do indivíduo oferecer seus atributos individuais para que seja contratado pelas organizações (Kalleberg, 2009). Além disso, os altos índices de desemprego nos profissionais recém entrantes no mercado de trabalho podem desencadear angústias prolongadas por toda a carreira profissional, com reflexos nefastos em sua qualidade de vida (Schmillen & Umkehrer, 2017).

Finalmente, a Figura 4 sintetiza o objetivo da pesquisa. Este estudo propõe-se a testar a associação da percepção que o indivíduo tem sobre sua própria criatividade e a sua timidez e seus efeitos sobre a sua empregabilidade.

Para ser mensurada, a empregabilidade é obtida por uma variável objetiva – tempo de experiência com o desemprego – e duas variáveis subjetivas, temor de desemprego e esperança de reemprego.



**Figura 4.** Esquema da pesquisa

Fonte: Os autores

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dada a escassez de estudos que relacionem a criatividade individual dentro do contexto organizacional, na primeira etapa do estudo, através de levantamento bibliográfico, que segundo Gil (2008), foram explorados os conceitos relacionados à criatividade. Nessa etapa, analisou-se o conceito de criatividade e as características das pessoas criativas. Foi possível perceber que seria necessário desenvolver uma escala para mensurar criatividade individual percebida para distingui-la das escalas existentes relacionadas à criatividade organizacional.

A partir desses dados, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, de cunho explicativo, para compreender se existe relação entre criatividade, timidez e empregabilidade e se os temas se correlacionam. A coleta de dados foi realizada entre 20/03/2019 e 05/04/2019, através de questionário on-line, via formulário do Google Docs, difundida pela técnica de bola-de-neve, na qual os respondentes eram convidados a compartilhar a pesquisa (Etikan, 2016).

Após a coleta, foi construída uma base de dados utilizando o software Excel, posteriormente exportada para os Software IBM SPSS Amos v.21 e Software IBM SPSS *Statistics* v.25 para análises fatorial exploratória e de correlação. As respostas foram moduladas numa escala Likert, de concordância de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A aplicação de análise fatorial exploratória objetiva concatenar a informação coletada através de múltiplas variáveis em um conjunto menor, que possua relevância com o tema de pesquisa, objetivando uma perda mínima de informação (Hair, 2009). Já a análise de regressão tem como propósito descobrir se existem relacionamentos ou associações entre as variáveis da pesquisa (Dancey & Reidy, 2006). Em se tratando de uma pesquisa com corte transversal, é limitado determinar relações de causalidade entre as variáveis e, sim, suas correlações, então, a relação causa-efeito resulta da apropriação teórica das relações (Bono & McNamara, 2011).

#### 3.1 PRÉ-TESTE

Uma vez que essa pesquisa necessitou da construção de uma escala para criatividade individual percebida a ser validada, foi desenvolvida uma etapa de coleta pré-teste, com 31 respondentes. Após aplicação de testes de normalidade e de confiabilidade, o questionário foi considerado viável, sem a necessidade de alterações nas questões, o que determinou a sequência imediata da coleta para que não gerasse viés no período de coleta entre a coleta pré-teste e o restante da amostra. Durante a pesquisa, o salário-mínimo no Brasil girava em torno de R\$ 998,00 (US\$ 254,00).

### 3.2 PERFIL DA AMOSTRA

No que tange o perfil da amostra, entre os 152 entrevistados, 3% possuíam menos de 20 anos; 35%, tinham entre 20 e 30 anos; 40%, entre 31 e 40 anos; 13%, entre 41 e 50 anos; e 9%, acima de 50 anos. Em relação ao gênero, 63% se identificaram com o gênero feminino e 37%, com o masculino.

Dos respondentes, 86% estavam trabalhando, demonstrando que os participantes, em sua maioria, eram ativos profissionalmente, semelhante ao percentual de população ativa que se declarava empregada no primeiro trimestre de 2019 (IBGE, 2019). Ademais, 61% dos respondentes já ficaram desempregados em algum momento, sendo que 45% conseguiram uma recolocação em menos de seis meses; 40%, entre seis e doze meses; e 15%, acima de doze meses.

Foram descartadas as respostas com grau de instrução que não atingisse, ao menos, o curso superior incompleto, para que o critério de homogeneidade não oferecesse um viés de confiabilidade (Hair, 2009). Com relação ao grau de instrução dos respondentes, 32% da amostra possuía ensino superior incompleto; 28%, ensino superior completo; e, 40%, pós-graduação. Além disso, as três principais faixas de renda estavam entre até dois salários-mínimos, com 15%; de dois a cinco salários-mínimos, com 44%; e de cinco a dez salários-mínimos, com 21%.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Em um primeiro momento, foi avaliado se havia valores ausentes que pudessem comprometer o resultado da pesquisa e não foram detectados. Para a validação do instrumento e aplicação de análise fatorial, foram rodados dois testes, KMO e Bartlett. Resultados de KMO mais próximos a um indicam validação. O resultado foi de 0,879. O teste de Bartlett recomenda que a significância entre as variáveis em avaliação deve apresentar até  $p < 0,05$ . O resultado foi de  $p < 0,001$ . Portanto, foi possível considerar que a amostra possui normalidade e é adequada para teste de análise fatorial exploratória. Em seguida, foram testadas as correlações entre as variáveis para avaliar se havia correlação entre elas, em cada construto, confirmando a viabilidade de análise de regressão.

### 3.4 VARIÁVEIS

A seguir, são descritos os conjuntos de variáveis latentes e descritivas.

#### 3.4.1 variável de timidez

Para a formação da variável de timidez, foi utilizado o instrumento já validado por Cheek e Buss (1981). Todas as variáveis apresentaram correlação  $p < 0,01$ , mostrando-se significantes e correlacionadas. Para avaliar a validade do construto, foi testada a confiabilidade composta, a variância extraída e o Alfa de Cronbach. Segundo Dancey e Reidy (2006), a confiabilidade composta deve ser superior a 0,7, a variância extraída superior a 0,5 e o Alfa de Cronbach entre 0,7 e 1. Os resultados para a variável timidez foram adequados, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

#### Teste de validade do construto timidez

Testes aplicados	Carga fatorial
Confiabilidade composta	0,934
Variância Extraída	0,615
Alfa de Cronbach	0,907

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se que o construto é significativo a  $p < 0,01$ , assegurando a confiabilidade geral da variável latente TIMIDEZ, definida pela média das variáveis observáveis.

#### 3.4.2 Variável de criatividade individual percebida

Para o construto de criatividade individual percebida, foram criadas entre duas e três questões que representassem as características dos indivíduos criativos, segundo Wechsler (1998), Eysenk (1999) e Byrd e Brown

(2007, citado por Monteiro Jr, 2011), conforme apresentado na Tabela 2. Após a aplicação do questionário, realizou-se a análise fatorial das questões Q16 a Q83, buscando por correlações e cargas fatoriais.

Considerando as variáveis observáveis ( $p < 0,01$ ), foram identificados seis fatores correlacionados entre si, que correspondem a 60% do construto criatividade individual percebida. Os fatores foram denominados de acordo com a interpretação do conjunto de questões que se agruparam, por fator.

Tabela 2

**Análise fatorial de criatividade individual percebida.**

Fator	Questões analisadas	Denominação
F1	Q64, Q65, Q66, Q67 e Q78	AUTOACEITAÇÃO
F2	Q46, Q49, Q50 e Q71	ABERTURA A NOVAS EXPERIÊNCIAS
F3	Q55, Q56 e Q57	ATITUDES SOCIAIS
F4	Q30, Q31 e Q47	ASSUMPCÃO DE RISCO
F5	Q21, Q22 e Q26	INCONFORMISMO
F6	Q16, Q76 e Q77	AUTENTICIDADE

Fonte: Dados da pesquisa.

Por não apresentarem significância, foram excluídas da análise as demais questões. Considerou-se os resultados para a variável criatividade individual percebida como adequados quanto à confiabilidade composta e o Alfa de Cronbach. Por sua vez, a variância extraída, embora abaixo do valor recomendado de 0,50, o critério de confiabilidade foi considerado satisfatório por se tratar de um construto subjetivo, cujo limite, segundo a literatura, é adequado se superior a 0,32 (Tabachnick et al., 2001), conforme exibido na Tabela 3.

Tabela 3

**Validade do construto criatividade individual percebida**

Testes aplicados	Carga fatorial
Confiabilidade composta	0,763
Variância Extraída	0,353
Alfa de Cronbach	0,839

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.4.3 Variáveis subjetivas de empregabilidade

Para determinar a percepção da empregabilidade da amostra, duas variáveis foram apresentadas numa escala de concordância de 1 a 5. Questionou-se sobre o medo de ficar desempregado (TEMORDES) e a esperança de conseguir um novo emprego (ESPEREMP).

### 3.4.4 Variável objetiva de empregabilidade

Para constituir uma variável objetiva de empregabilidade, a cada respondente foi perguntado qual o período, em meses, em que ficaram desempregados por mais tempo. Com base nas respostas da amostra, foi criada uma variável objetiva, denominada de experiência de desemprego (EXPERDES).

### 3.4.5 Variáveis de controle

Para evitar que dados alheios às variáveis influenciassem os resultados, foram controlados gênero, idade, renda e formação educacional.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foram comparadas as variáveis de controle em relação às variáveis de interesse, criatividade individual percebida, timidez e empregabilidade. Para empregabilidade, analisaram-se as variáveis de controle em relação a duas variáveis subjetivas, temor de desemprego e esperança de reemprego, e em relação à variável objetiva, experiência de desemprego. Após, foi realizada uma análise das variáveis de interesse entre si.

### 4.1 TIMIDEZ E VARIÁVEIS DE CONTROLE

Em relação às variáveis de controle, comparadas à variável timidez, pode-se observar que a variável idade foi correlacionada negativamente com a timidez ( $\beta = -0,261$ ;  $p < 0,001$ ). No que tange à amostra, quanto maior a idade, menos tímidos eram os respondentes. Quanto à renda, os indivíduos da amostra com maior renda apresentaram um grau de timidez menor ( $\beta = -0,234$ ;  $p < 0,004$ ). Na amostra, quanto maior a formação, menos tímidos eram os e as respondentes ( $\beta = -0,163$ ;  $p < 0,045$ ). A variável gênero não foi significativa no contexto da timidez.

### 4.2 CRIATIVIDADE INDIVIDUAL PERCEBIDA E VARIÁVEIS DE CONTROLE

Definidos os fatores que formam a criatividade individual percebida, passou-se a analisar suas correlações. Assim, tornou-se possível entender os efeitos entre os fatores que formam a criatividade individual percebida e as variáveis de controle. Em relação à amostra, pode-se observar que a variável renda possui baixa correlação com criatividade individual percebida ( $\beta = 0,151$ ;  $p < 0,063$ ), demonstrando que os indivíduos criativos da amostra possuem renda superior. As variáveis gênero, idade e formação educacional não foram significantes em relação à criatividade individual percebida.

### 4.3 EMPREGABILIDADE E VARIÁVEIS DE CONTROLE

Em relação às variáveis de controle, comparadas à variável subjetiva de temor de ficar desempregado (TEMORDES), pode-se observar que a variável renda apresentou correlação baixa ( $\beta = 0,137$ ;  $p < 0,093$ ). Igualmente, os indivíduos com maior idade também tem maior temor ao desemprego ( $\beta = 0,150$ ;  $p < 0,065$ ). As variáveis gênero e formação educacional não foram significantes em relação ao temor ao desemprego. Foi analisada, também, a relação entre as variáveis de controle e a esperança de reemprego (ESPEREMP) e verificou-se que indivíduos com maior renda são mais esperançosos de reconquistar emprego ( $\beta = 0,192$ ;  $p < 0,018$ ) e que as demais variáveis de controle, idade, gênero e formação profissional não foram significantes.

Quando às variáveis de controle, foram comparadas com a variável objetiva de empregabilidade, experiência de desemprego (EXPERDES), constatou-se que não estão correlacionadas, demonstrando homogeneidade na amostra quanto à experiência com o desemprego.

### 4.4 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DE EMPREGABILIDADE

No intuito de capturar percepção entre a avaliação pregressa de sua experiência com o desemprego e as variáveis subjetivas, relacionadas ao temor do desemprego e a esperança de reemprego, essa relação foi analisada intrinsecamente. Os resultados revelaram que os indivíduos não associam de maneira significativa a experiência do desemprego com o temor de voltar a ficar desempregado. Por outro lado, a experiência do desemprego possui uma associação negativa com a esperança em conseguir uma recolocação ( $\beta = -0,214$ ;  $p < 0,008$ ). Finalmente, as duas variáveis subjetivas de empregabilidade, esperança de reemprego e temor de desemprego, apresentaram uma correlação positiva e significativa ( $\beta = 0,323$ ;  $p < 0,000$ ), indicando que, mesmo que o indivíduo tema o desemprego, tem confiança que voltará a se empregar no futuro.

### 4.5 RELAÇÃO ENTRE TIMIDEZ E CRIATIVIDADE INDIVIDUAL PERCEBIDA

Conforme a Tabela 4, a variável timidez apresentou correlação negativa ( $\beta = -0,476$ ;  $p < 0,01$ ) com a variável criatividade individual percebida. Estes resultados apontam que, referente à amostra, os indivíduos com maior grau de timidez tendem a se reconhecerem como menos criativos, assegurando credibilidade à amostra ao corroborar estudos anteriores (por exemplo, Kwiatkowska et al., 2018). Porém, numa avaliação mais acurada, percebem-se nuances.

Considerando os fatores que formam a criatividade individual percebida, as correlações foram variadas. Por exemplo, AUTOACEITAÇÃO ( $\beta = -0,581$ ;  $p < 0,000$ ), ASSUMPCÃO DE RISCO ( $\beta = -0,402$ ;  $p < 0,000$ ) e INCOFORMISMO ( $\beta = -0,318$ ;  $p < 0,000$ ) são características mais intensas que distinguem indivíduos criativos e tímidos. Segundo os dados da amostra, os indivíduos mais tímidos estão mais propensos a desenvolverem dificuldades de autoaceitação, se arriscam menos e tendem a se conformar com situações com mais frequência que os indivíduos que se veem como mais criativos.

Tabela 4  
**Relação entre Timidez e Criatividade Individual Percebida**

		CRINDIV	F1	F2	F3	F4	F5	F6
TIMIDEZ	Correlação	-0,476	-0,581	-0,296	-0,149	-0,402	-0,318	-0,176
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,066	0,000	0,000	0,030
	N	152	152	152	152	152	152	152

Fonte: Dados da pesquisa

Com intensidade menor, tomando em consideração os demais fatores determinantes da criatividade individual percebida, os indivíduos tímidos tendem a ter menor ABERTURA A NOVAS EXPERIÊNCIAS ( $\beta = -0,296$ ;  $p < 0,000$ ), terem ATITUDES SOCIAIS ( $\beta = -0,149$ ;  $p < 0,066$ ) menos intensas e não se revelarem com mais AUTENTICIDADE ( $\beta = -0,176$ ;  $p < 0,030$ ), todos com correlações baixas e negativas. Isso permite depreender que todos os fatores relacionados com a variável criatividade individual percebida foram negativamente associados à timidez, porém em diferentes aspectos e graus.

#### 4.6 RELAÇÃO ENTRE TIMIDEZ E EMPREGABILIDADE

Em relação à amostra, a timidez não possui relação com a experiência de desemprego do indivíduo, nem como a esperança de reemprego, porém exibe alguma significância em relação ao temor de ficar desempregado, conforme a Tabela 5, numa relação inversa. Portanto, há evidência, na amostra, que os mais tímidos temem menos uma situação de desemprego ( $\beta = -0,127$ ;  $p < 0,105$ ).

Tabela 5  
**Relação entre Timidez e Empregabilidade**

		TEMORDES	ESPEREMP	EXPERDES
TIMIDEZ	Correlação	-0,132	-0,054	-0,032
	Sig.	0,105	0,505	0,699
	N	152	152	152

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.7 RELAÇÃO ENTRE CRIATIVIDADE INDIVIDUAL PERCEBIDA E EMPREGABILIDADE

Conforme a Tabela 6, a variável criatividade individual percebida apresenta nuances não só em relação à empregabilidade como um todo, mas também quando os seus fatores formadores são relacionados a essas variáveis.

Tabela 6  
**Relação entre Criatividade e Empregabilidade**

		CRINDIV	F1	F2	F3	F4	F5	F6
TEMORDES	Correlação	0,082	-0,228	0,016	-0,093	0,112	0,009	0,016
	Sig.	0,317	0,005	0,841	0,253	0,170	0,917	0,846
	N	152	152	152	152	152	152	152
ESPEREMP	Correlação	0,209	0,249	0,086	0,160	0,201	0,021	0,192
	Sig.	0,010	0,002	0,294	0,049	0,013	0,798	0,018
	N	152	152	152	152	152	152	152
EXPERDES	Correlação	-0,036	-0,071	0,016	0,026	-0,044	-0,016	-0,008
	Sig.	0,662	0,384	0,849	0,751	0,592	0,842	0,920
	N	152	152	152	152	152	152	152

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.7.1 Relação entre criatividade individual percebida e o temor ao desemprego

A priori, as variáveis de criatividade individual percebida e do temor ao desemprego não estão correlacionadas. Porém, alguns aspectos intrínsecos à criatividade individual ganham evidência. Por exemplo, percebe-se que aqueles indivíduos que apresentam maior autoaceitação temem menos o desemprego ( $\beta = -0,228$ ;  $p < 0,005$ ), enquanto as demais variáveis associadas aos fatores formadores da percepção de criatividade individual não são significantes.

#### 4.7.2 Relação entre criatividade individual percebida e a esperança de reemprego

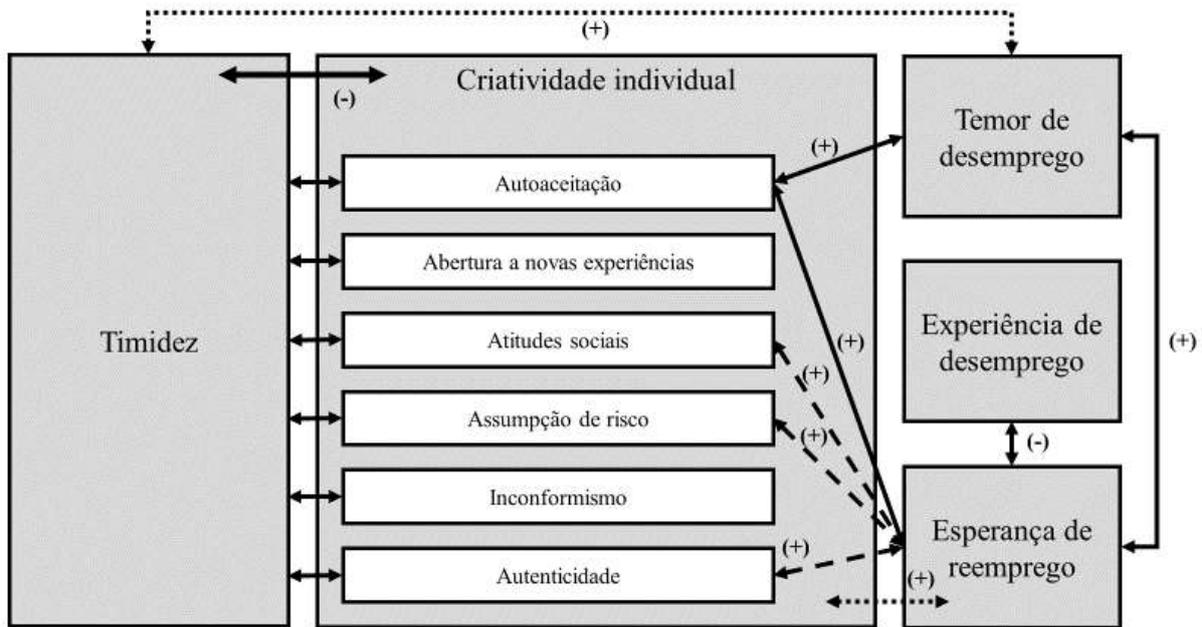
Esta comparação evidencia um papel subjetivo relevante da criatividade individual percebida em relação à empregabilidade. Existe uma correlação significativa e positiva entre as variáveis ( $\beta = 0,209$ ;  $p < 0,010$ ) contribuindo no entendimento de que aqueles indivíduos que se percebem criativos tendem a enfrentar com expectativas positivas a possibilidade de encontrar novas alternativas de trabalho no futuro. Olhando, especificamente, para os fatores formadores da percepção de criatividade individual, é possível entender como isto acontece. O fator mais relevante nesse processo é a autoaceitação ( $\beta = 0,249$ ;  $p < 0,002$ ), por representar uma carga fatorial e uma significância mais intensa que o construto por inteiro. No entanto, outros fatores colaboram nessa percepção, como a propensão a assumir riscos ( $\beta = 0,201$ ;  $p < 0,013$ ), a autenticidade ( $\beta = 0,192$ ;  $p < 0,018$ ) e atitudes sociais ( $\beta = 0,160$ ;  $p < 0,049$ ).

#### 4.7.3 Relação entre criatividade individual percebida e o tempo de desemprego

Na análise entre a criatividade individual percebida e o tempo de desemprego, constatou-se que não há correlação entre as variáveis formadoras da percepção de criatividade individual.

## 5 DISCUSSÃO

A análise fatorial exploratória permitiu confirmar que as principais características de personalidade criativa listadas na literatura, autoaceitação, abertura a novas experiências, atitudes sociais, assumpção de risco, inconformismo e autenticidade (Eysenk, 1999; Pearson, 2011; Wechsler, 1998) estão relacionadas e são capazes de sustentar a escala de criatividade individual percebida como contribuição deste estudo ao meio acadêmico. A Figura 5 sintetiza os resultados.



Seta linear: relações com significância de  $p\text{-valor} \leq 0,000$   
 Seta segmentada: relações com significância de  $p\text{-valor} \leq 0,05$   
 Seta pontilhada: relações com significância de  $p\text{-valor} \leq 0,10$

**Figura 5.** Correlações entre as variáveis de timidez, percepção de criatividade individual e de empregabilidade.

Fonte: Os autores.

Os traços de personalidade criativa, assumidos pelos fatores de criatividade individual percebida, foram negativamente associados à timidez, porém com nuances. Por exemplo, as características criativas de autoaceitação, assumpção de risco e inconformismo são os fatores que mais distanciam criativos e tímidos. Este dado corrobora pesquisas anteriores, em que se verificou a relação negativa entre o grau de abertura e a timidez (Kwiatkowska et al., 2018). Além disso, tal resultado reforça que os mais introvertidos tendem a ser mais especialistas, passivos, pensativos e pouco sociáveis (Feist et al., 2015; Silva & Ribeiro, 2010). A correlação negativa entre autoaceitação e timidez constata a tendência do mais introvertido de alimentar uma baixa autoestima, através de pensamentos negativos e autodepreciativos, oriundos do medo do julgamento alheio, já observado na literatura (Kuri & Truzzi, 2004). Essas características, presentes na timidez, dificultam o desenvolvimento da personalidade criativa, que possui seu ponto fulcral na abertura a novas experiências e autoaceitação (Kwiatkowska et al., 2018).

O estudo também demonstrou uma correlação positiva entre renda e criatividade individual, revelando que a tendência de valorização da criatividade como habilidade valorizada no século XXI já encontra evidências (Nakano & Wechsler, 2018). Por outro lado, o entendimento de que timidez é uma característica de personalidade deve levar em conta que ela se modifica ao longo da vida, pois está associada negativamente à idade. Os dados indicam que a diminuição da timidez faz parte de um processo de amadurecimento e, por isso, pode ser trabalhada para que o indivíduo supere seus efeitos negativos, como a resistência em trabalhar em ambientes de maior interação social (Zack, 2019).

Os resultados também indicam que há uma relação negativa entre a formação do indivíduo e sua timidez, possibilitando entender que a continuação da formação do indivíduo minimiza os efeitos nocivos da timidez em relação ao temor de desemprego e na esperança de recolocação profissional. Outrossim, alerta que a timidez é prejudicial ao indivíduo na questão de renda, dado que os indivíduos que apresentaram índices superiores de timidez relatam possuir renda mais baixa que os demais, confirmando estudos anteriores (Henderson et al., 2010). Portanto, desconsiderando as características de crise em que a pesquisa transcorreu, buscar o desenvolvimento da criatividade está relacionada com a necessidade de desenvolver a desinibição. Esta informação é relevante, considerando que a criatividade é uma das competências mais requisitadas para o período de transformação digital que se desenvolve no mundo, como um todo (Manyika et al., 2016; Nakano & Wechsler, 2018).

A amostra aponta uma relação negativa entre renda e timidez e, paralelamente, uma relação positiva entre renda e criatividade individual percebida. Esses dados reforçam a expectativa de que a interação social, essencial para a emersão da criatividade, é valorizada nas organizações e tende a refletir-se na remuneração do trabalhador, contribuindo

para a percepção da criatividade como uma habilidade em crescente valorização nas organizações (de Alencar, 2012; Nakano & Wechsler, 2018; Oldham & Baer, 2012) e que, possivelmente, as pessoas mais tímidas percebem que o risco à sua empregabilidade já está instalado no mercado de trabalho.

A constatação, na pesquisa, de que há uma correlação negativa entre criatividade e timidez, corrobora as pesquisas anteriores (Kwiatkowska et al., 2018). No entanto, é necessário entender que nem todas as atividades dentro da empresa demandam criatividade, tanto é que concentração e foco são também habilidades requisitadas nas organizações (Poole & Schmidt, 2020; Silva & Ribeiro, 2010).

Ressalta-se, porém, que a timidez, embora seja um construto consolidado nos estudos de personalidade, possui nuances que têm implicações diferentes na sua relação com criatividade. Por exemplo, os dados da pesquisa apresentaram uma correlação moderada entre fatores da criatividade individual percebida, autoaceitação, atitudes sociais e a timidez, enquanto os fatores abertura a novas experiências, assumpção de risco, inconformismo e autenticidade tiveram baixa correlação, abrindo alternativas para que esses indivíduos trabalhem sua timidez de maneira multifacetada em relação à sua habilidade de se tornarem mais criativos, como defendido por Csikszentmihalyi (1996), que identificou o talento individual, disciplina e o meio social como elementos formadores da criatividade por favorecer julgamentos acerca da qualidade das novas ideias.

Por fim, o medo de ficar desempregado desencadeado por situações de aumento de desemprego apontados na literatura (Den Haan et al., 2018), principalmente entre os mais jovens (Schmillen & Umkehrer, 2017) é motivo de ansiedade maior para os mais tímidos, enquanto a esperança de reemprego é um conforto para aqueles que se percebem mais criativos. No entanto, conforme a pesquisa, o tempo de desemprego, a variável objetiva de empregabilidade, o desemprego pode atingir a todos de igual maneira, sem haver uma correlação positiva com timidez ou criatividade individual percebida.

## CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi de analisar a relação entre a autopercepção da criatividade, a timidez e a empregabilidade do indivíduo. Levou-se em conta perspectivas teóricas acerca da personalidade e características criativas, relacionando-as com o tempo médio de empregabilidade, a percepção sobre o risco de ficar desempregado e a esperança de uma recolocação profissional. Considera-se que o objetivo foi atingido e que o estudo trouxe contribuições importantes a respeito dos principais traços de personalidade dos indivíduos criativos e a fragilidade em relação às pessoas que se consideram tímidas em relação à sua empregabilidade.

Embora atingido o objetivo, o estudo apresenta limitações. Por exemplo, a pesquisa considerou apenas indivíduos residentes em algumas regiões do Brasil, com grau de escolaridade acima ou igual ao ensino superior, sem considerar o ambiente ao qual estão inseridos. Também, na amostra não foi controlada a profissão, o que pode trazer novas oportunidades de pesquisa, dado que a criatividade pode ser elemento chave em algumas profissões e menos relevante naquelas que exijam tarefas mais rotineiras, ao mesmo tempo em que a timidez pode ser determinante a outras por prover o indivíduo de maior poder de concentração. Assim, novos estudos que contemplem outros grupos de pessoas, com menor escolaridade, com profissões distintas e em outros países, poderão trazer contribuições significativas ao tema. Sugere-se, também, que estudos sejam conduzidos abrangendo outros pontos do processo criativo, ou no nível de análise da criatividade organizacional, ampliando a discussão da importância do ambiente no desenvolvimento da criatividade. Recomenda-se, também, que a pesquisa se repita em outros momentos econômicos, para que se perceba se questões contextuais teriam implicações nos resultados. Finalmente, a medição de empregabilidade adotada no estudo é limitada, pois não assegura que outros fatores, que não o temor, a esperança e a experiência de cada indivíduo sejam definitivos na sua mensuração.

Referente a empregabilidade, a pesquisa não encontrou correlação entre a experiência de desemprego e o nível de autopercepção de criatividade ou de timidez. Porém, os dados da pesquisa revelam que, mesmo que não haja evidências de efeitos objetivos, alguns aspectos subjetivos são capazes de provocar temor em relação à possibilidade de desemprego e no que tange a esperança de conquistar uma recolocação profissional. A esperança de reemprego encontra guarida na percepção de criatividade, pois está associada a diversos fatores, além da autoaceitação, como a maior disposição daqueles que se percebem como criativos de ter atitudes sociais positivas, estarem mais dispostos a assumir riscos e de se mostrarem mais autênticos. Este resultado permite inferir que a empregabilidade, tanto em relação ao temor do desemprego como a esperança de recolocação profissional, é um fenômeno complexo e possíveis interfaces com o contexto econômico. Todavia, permite inferir que a crescente taxa de desemprego causa menos inquietações aos indivíduos que apresentam maior autoaceitação.

Contudo, ao se analisarem os fatores formativos de criatividade individual percebida, algumas informações são instigantes a novas pesquisas. Por exemplo, quanto maior a autoaceitação, sociabilidade e autenticidade do indivíduo, menor é o temor em ficar desempregado, levando a crer que pessoas com mais autoestima, interação social e autenticidade percebem em si condições de se reposicionarem profissionalmente com mais facilidade que as demais, apontando caminhos para equacionar alternativas relacionadas à timidez na formação profissional e os sentimentos dela decorrentes.

Por fim, este estudo apresenta, também, contribuição organizacionais. Permite oferecer reflexões sobre como os processos seletivos são desenvolvidos, quais características precisam ser evidenciadas e quais os requisitos são valorizados na organização. Por exemplo, indivíduos tímidos têm maior poder de concentração, o que é adequado para atividades distintas daquelas em que a criatividade é requerida. Por outro lado, a criatividade individual possui nuances que podem ser mais bem empregadas quando adequadas à função.

Há, neste estudo, contribuições no nível individual. Indivíduos que percebem a timidez como um entrave à sua empregabilidade talvez possam refletir sobre os dados da pesquisa. Não foi identificada correlação entre o período em que o indivíduo ficou mais tempo desempregado e o seu nível de timidez. Os resultados apontam que as condições de empregabilidade dos indivíduos tímidos e dos que se percebem criativos são semelhantes. Por outro lado, a percepção sobre o risco de virem a ficar desempregados é mais intensa entre os tímidos, possivelmente por indicar que teriam que passar novamente por processos seletivos, que, como demonstrou a revisão da literatura, posiciona a timidez como uma barreira a ser superada.

Como contribuição teórica, este estudo permitiu a elaboração de uma escala válida de criatividade individual percebida, que se mostrou viável tanto pela análise fatorial exploratória como por confirmar uma relação negativa com timidez. Além disso, contribui na interpretação de características específicas de personalidade, como a timidez, e de habilidades individuais, como a criatividade individual como fator a ser considerado em estudos sobre recursos humanos e empregabilidade.

## RECONHECIMENTO

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Processo 407982/2018-3 – Chamada UNIVERSAL 2018."

## REFERÊNCIAS

- Alberton, M. M., & Carvalho, L. C. De. (2017). Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Journal*, 9(2), 61–87. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2017.v9i2.306>
- Amabile, T. M. (1988). A Model of creativity and innovation in organizations. In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 123–167). JAI Press.
- Apple Inc. (2019). *Apple*. <https://www.apple.com/jobs/br/about.html>
- Baer, M. (2012). Putting Creativity To Work: the Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Balsari-Palsule, S., & Little, B. R. (2020). Quiet Strengths: Adaptable Introversion in the Workplace. In *Adaptive Shyness* (pp. 181–197). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-38877-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-38877-5_10)
- Bono, J. E., & McNamara, G. (2011). Publishing in AMJ - Part 2: Research design. *Academy of Management Journal*, 54(4), 657–660. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64869103>
- Cheek, J. M. ., & Buss, A. H. (1981). Shyness and Sociability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(2), 330–339.
- Cheek, J. M. ., & Stahl, S. S. (1986). Shyness and Verbal Creativity. *Journal of Research in Personality*, 20, 51–61.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cropley, A., & Cropley, D. (2008). Resolving the paradoxes of creativity: an extended phase model. *Cambridge Journal of Education*, 38(3), 355–373. <https://doi.org/10.1080/03057640802286871>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). The evolving self: A psychology for the third millennium. *Gifted Child Quarterly*, 40(1), 51–51.
- Cummings, L. (1965). Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management Journal*, 8(3), 220–227. <https://doi.org/10.2307/254790>
- Cunningham, M. (2008). Changing Attitudes toward the Male Breadwinner, Female Homemaker Family Model:

- Influences of Women's Employment and Education over the Lifecourse. *Social Forces*, 87(1), 299–323. <https://doi.org/10.1353/sof.0.0097>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia* (3a.). Artmed.
- de Alencar, E. (2012). Creativity in Organizations. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 87–111). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00005-7>
- de Alencar, E. M. L. S. (1995). *Criatividade* (2 ed). Universidade de Brasília.
- de Vasconcellos, S. L. ., da Silva Freitas Jr, J. C. ., & Junges, F. M. (2021). The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era. In S. H. Park, M. A. Gonzalez-Perez, & D. E. Floriani (Eds.), *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42412-1>
- de Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>
- Den Haan, W. J., Rendahl, P., & Riegler, M. (2018). Unemployment (fears) and deflationary spirals. *Journal of the European Economic Association*, 16(5), 1281–1349.
- Donida, A., Visentini, Í. S., & Ferreira, L. S. (2018). Empreendedorismo e empregabilidade: um panorama do mundo do trabalho no setor da tecnologia da informação (TI). *Revista Brasileira de Iniciação Científica*, 5(6), 76–87.
- Dougherty, D. ., & Rutgers, N. T. (2008). Creative Organizing to Enable Organizational Creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 420). Lawrence Erlbaum Associates.
- Etikan, I. (2016). Comparison of Snowball Sampling and Sequential Sampling Technique. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 3(1), 1–2. <https://doi.org/10.15406/bbij.2016.03.00055>
- Eysenk, H. (1999). As formas de medir a criatividade. In *Dimensões da Criatividade* (1 ed, pp. 203–238). Editora Artes Médicas do Sul.
- Fadiman, J., & Frager, R. (1986). *Teorias da Personalidade* (1 ed). Harbra.
- Feist, J., Feist, G. J., & Roberts, T.-A. (2015). *Teorias da Personalidade* (8 ed). AMGH.
- Gardner, H. (1993). *Mentes que Criam* (1 ed). Artes Médicas Sul.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed). Atlas.
- Goldstein, M. (2014). *Novas Organizações para uma Nova Economia* (1st ed.). Elsevier.
- Gomes, J. F. da S., Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2016). Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 568–589. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150096>
- Gouveia, J. P. (2000). *Ansiedade Social: Da Timidez à Fobia Social* (1 ed). Quarteto Editora.
- Hair, J. F. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed). Bookman.
- Hamilton, R. H., & Davison, H. K. (2018). The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process. *Business Horizons*, 61(3), 409–419.
- Hargadon, A. (2008). Creativity that works. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 393). Lawrence Erlbaum Associates.
- Henderson, L., Zimbardo, P., & Carducci, B. (2010). Shyness. In *The Corsini Encyclopedia of Psychology*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0870>
- Herrmann, A. M. (2008). Rethinking the link between labour market flexibility and corporate competitiveness: a critique of the institutionalist literature. *Socio-Economic Review*, 6(4), 637–669. <https://doi.org/10.1093/ser/mwn013>
- IBGE. (2019). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. PNAD Contínua. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24109-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-12-4-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-24-6-no-trimestre-encerrado-em-fevereiro-de-2019>
- IBGE. (2020). *IBGE*. <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>
- Jung, C. G. (1976). *Tipos Psicológicos* (3 ed). Zahar Editores.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (2012). Organizational learning, knowledge management and creativity. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 547–568). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00021-5>
- Knight, R. (2017). 7 Practical ways to reduce bias in your hiring process. *Harvard Business Review*.
- Kuri, N. P., & Truzzi, O. M. S. (2004). *Tipos de Personalidade e Estilos de Aprendizagem: Proposições para o ensino de engenharia*. Universidade Federal de São Carlos.
- Kwiatkowska, M. M., Rogoza, R., & Poole, K. L. (2018). Exploring shy minds: Relations between shyness and creativity. *Personality and Individual Differences*, February. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.03.050>

- Lameiras, M. A. P., Carvalho, S. S. de, & Corseuil, C. H. L. (2019). *Mercado de Trabalho - IPEA*. Carta de Conjuntura.
- Lobato, M. G. S., Caldas, Y. P., & Costa, A. J. S. (2016). Mercado de trabalho e empregabilidade sob a lógica do capital: representações sociais do secretário executivo no Amapá. *Revista De Gestao E Secretariado-Gesec*, 7(1), 1–26. <https://doi.org/10.7769/gesec.711.386>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K., & Dhringra, D. (2016). Digital Globalization : The New Era of Global Flows. In *McKinsey Global Institute* (Issue March). [https://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/mgi\\_digital\\_globalization.pdf](https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/mgi_digital_globalization.pdf)
- Marchiano, M., & Banzato, C. R. (2017). Fatores de Clima Organizacional Relevantes para a Criatividade Organizacional: Estudo de Caso em Empresas Brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 217–244. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.23.1.217-244>
- Marion, R. (2012). Leadership of creativity: Entity-based, relational, and complexity perspectives. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 457–479). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00018-5>
- McDonnell, L. T. (1984). “You Are Too Sentimental”: Problems and Suggestions for a New Labor History. *Journal of Social History*, 17(4), 629–654.
- Milios, J., & Dimoulis, D. (2018). *Karl Marx and the classics: An essay on value, crises and the capitalist mode of production*. Routledge.
- Monteiro Jr, J. G. (2011). *Criatividade e Inovação* (1 ed). Pearson Education do Brasil.
- Mumford, M. D. (2012). *Handbook of organizational creativity*. Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/science/book/9780123747143>
- Nakano, T. de C., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st Century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(3), 237–246. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>
- Oldham, G. R., & Baer, M. (2012). Creativity and the work context. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 387–420). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00016-1>
- Pearson, A. (2011). *Criatividade e Inovação* (1 ed). Pearson Education do Brasil.
- Pianta, M. (2006). Innovation and Employment. In *The Oxford handbook of innovation*. Oxf. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0021>
- Pinheiro, I. R. (2009). Modelo Geral da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 153–160. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000200002>
- Poole, K. L., & Schmidt, L. A. (2020). Heterogeneity in Personality: Perspectives from Shyness. In T. K. S. Virgil Zeigler-Hill (Ed.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1923–1928). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3\\_2337](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_2337)
- Predebon, J. (2013). *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente* (8 ed). Pearson Education do Brasil.
- Ramos, L. M. A. (2005). Tipos psicológicos na Psicologia Analítica de Carl Gustav Jung e o Inventário de Personalidade “Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)”: Contribuições para a Psicologia Educacional, Organizacional e Clínica. *Educação Temática Digital*, 6(2), 137–180.
- Rocha, K. N., & Wechsler, S. M. (2016). Criatividade nas Organizações: da Concepção às Formas de Avaliação. *Revista de Carreira e Pessoas*, 6(3), 248–261.
- Samsung. (2019). *Working at Samsung*. Working at Samsung. <https://www.samsung.com/us/aboutsamsung/careers/working-at-samsung/>
- Schmillen, A., & Umkehrer, M. (2017). The scars of youth: Effects of early-career unemployment on future unemployment experience. *International Labour Review*, 156(3–4), 465–494.
- Scholz, T. (2017). *Überworked and underpaid: How workers are disrupting the digital economy*. John Wiley & Sons.
- Silva, R. M. G. V. da, & Ribeiro, A. C. (2010). O Contributo de Carl Gustav Jung. *Psicologia.Pt*.
- Tabachnick, B. G. ., Fidell, L. S. ., & Osterlind, S. J. (2001). *Using Multivariate Statistics*. California State University.
- Van Zalk, N., Lamb, M. E., & Jason Rentfrow, P. (2017). Does shyness vary according to attained social roles? Trends across age groups in a large British sample. *Journal of Personality*, 85(6), 830–840.
- Volkmer, B. M., & Oliveira, S. R. de. (2017). Reflexões sobre a empregabilidade dos jovens provenientes de cursos superiores de tecnologia. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 11(1), 37–54. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.801>
- Wechsler, S. M. (1998). *Criatividade - Descobrimo e Encorajando* (2 ed). Komedi.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. In *The Economic Institutions of Capitalism Firms Markets Relational Contracting*. Free Press.
- Woodman, R. W. (2008). Creativity and organizational change. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 420). Lawrence Erlbaum Associates.
- Zack, D. (2019). *Networking for people who hate networking: A field guide for introverts, the overwhelmed, and the underconnected*. Berrett-Koehler Publishers.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates.