



Relação dos traços de personalidade e criatividade individual no desempenho gerencial: um estudo em empresas inovadoras

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Messan Komlanvi Akoumani [ORCID iD¹](#), Doutor/Ph.D. Luciana Klein [ORCID iD²](#), Doutor/Ph.D. Edicreia Andrade Santos [ORCID iD²](#), Doutor/Ph.D. Itzhak David Simão Kaveski [ORCID iD³](#)

¹UnB, Brasília, DF, Brazil. ²UFPR, Curitiba, PR, Brazil. ³UFMS, Corumbá, MS, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Messan Komlanvi Akoumani

[0000-0002-0168-7241](#) Programa de Pós-Graduação/Course Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCont) da Universidade de Brasília (UnB)

Doutor/Ph.D. Luciana Klein

[0000-0001-6815-1831](#) Programa de Pós-Graduação/Course Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná - PGCONT/UFPR

Doutor/Ph.D. Edicreia Andrade Santos

[0000-0001-8745-3579](#) Programa de Pós-Graduação/Course Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná - PGCONT/UFPR

Doutor/Ph.D. Itzhak David Simão Kaveski

[0000-0001-8691-9904](#)

Resumo/Abstract

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação dos traços de personalidade mediados pela criatividade individual no desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas inovadoras. O estudo possui caráter descritivo e quantitativo, e sua operacionalização ocorreu por meio de um levantamento com 183 gestores, cujos dados foram testados por meio do uso da técnica de Equações Estruturais. Os achados apontam que a abertura à experiência e o neuroticismo são preditores da criatividade individual, enquanto a amabilidade, extroversão e a conscienciosidade não apresentaram relação significativa com a criatividade individual. Identificou-se uma relação positiva entre a criatividade individual e as dimensões do desempenho, tanto contextual como de tarefas. Ademais, verificou-se apenas uma relação positiva e indireta entre os traços de personalidade, abertura à experiência e o desempenho contextual, apontando a ideia de que a criatividade não seja necessariamente a variável mediadora relevante na relação entre traços de personalidade e desempenho gerencial. Desse modo, a pesquisa contribui com a contabilidade gerencial ao preencher lacunas identificadas na relação entre traços de personalidade e criatividade e desempenho gerencial, especificamente a relação entre criatividade e as dimensões do desempenho de gestores. Como implicações práticas, os resultados indicam a necessidade de promover a criatividade dos gestores a fim de estimular seu desempenho, tanto de tarefas como contextual. Por fim, ressalta-se que mapear os traços de personalidade dos funcionários possibilita um melhor direcionamento às funções e atividades a serem desenvolvidas.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



Relação dos traços de personalidade e criatividade individual no desempenho gerencial: um estudo em empresas inovadoras

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação dos traços de personalidade mediados pela criatividade individual no desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas inovadoras. O estudo possui caráter descritivo e quantitativo, e sua operacionalização ocorreu por meio de um levantamento com 183 gestores, cujos dados foram testados por meio do uso da técnica de Equações Estruturais. Os achados apontam que a abertura à experiência e o neuroticismo são preditores da criatividade individual, enquanto a amabilidade, extroversão e a conscienciosidade não apresentaram relação significativa com a criatividade individual. Identificou-se uma relação positiva entre a criatividade individual e as dimensões do desempenho, tanto contextual como de tarefas. Ademais, verificou-se apenas uma relação positiva e indireta entre os traços de personalidade, abertura à experiência e o desempenho contextual, apontando a ideia de que a criatividade não seja necessariamente a variável mediadora relevante na relação entre traços de personalidade e desempenho gerencial. Desse modo, a pesquisa contribui com a contabilidade gerencial ao preencher lacunas identificadas na relação entre traços de personalidade e criatividade e desempenho gerencial, especificamente a relação entre criatividade e as dimensões do desempenho de gestores. Como implicações práticas, os resultados indicam a necessidade de promover a criatividade dos gestores a fim de estimular seu desempenho, tanto de tarefas como contextual. Por fim, ressalta-se que mapear os traços de personalidade dos funcionários possibilita um melhor direcionamento às funções e atividades a serem desenvolvidas.

Palavras-chave: Abertura à experiência; Extroversão; Neuroticismo; Amabilidade; Consciência; desempenho de tarefas; desempenho contextual.



1. Introdução

Com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais, as empresas avaliam e monitoram regularmente o desempenho de seus funcionários. O desempenho, neste caso, diz respeito aos resultados alcançados pelo funcionário em um determinado período (Yang & Hwang, 2014), podendo ser avaliado sob a perspectiva do desempenho de tarefas e contextual (Borman & Motowidlo, 1993). O desempenho de tarefas refere-se à situação na qual o funcionário atinge as metas esperadas pela organização, adotando comportamentos previamente definidos. Já o desempenho contextual relaciona-se à situação em que o funcionário, de forma voluntária, cumpre certas tarefas, na maioria das vezes, além das atividades organizacionais que lhe foram atribuídas (Yang & Hwang, 2014). Diversas variáveis individuais foram consideradas como propulsoras do desempenho gerencial (Pandey, 2018). Em ambientes de negócios complexos e dinâmicos, a criatividade individual é considerada um importante preditor do desempenho gerencial.

Nesse contexto, a criatividade individual é considerada como um recurso para melhorar o desempenho dos gestores e, por conseguinte, o desempenho organizacional. Segundo Ismail et al. (2019), espera-se que funcionários criativos sejam capazes de conceber novas soluções para problemas e desafios, o que lhes permite trabalhar de forma mais eficaz no cumprimento das tarefas e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho no trabalho. Estudos empíricos examinaram, no âmbito internacional (Pattnaik & Sahoo, 2020; Karaboga et al., 2022) e, nacional (Kaveski & Beuren, 2020; Suave & Aguiar, 2021), sob a perspectiva de que a criatividade se torna benéfica para organizações na medida que afeta o desempenho dos funcionários. Os achados revelaram que a criatividade individual dos funcionários e dos gestores estimula positivamente seus desempenhos gerenciais e, conseqüentemente, melhora o desempenho organizacional.

Apesar da relação positiva encontrada entre criatividade e desempenho, a literatura anterior, preponderantemente, aborda o desempenho gerencial como um constructo unidimensional, ou seja, considera apenas o desempenho de tarefas e não o desempenho contextual. Conway (1999) aponta que, além de cumprirem as tarefas rotineiras (desempenho de tarefas), o desempenho contextual deveria ser considerado como parte importante da avaliação de desempenho dos gestores. Portanto, há necessidade de colher evidências empíricas do efeito da criatividade dos funcionários também no desempenho contextual, além do desempenho de tarefas.

Este estudo foi motivado pelo fato de que a abordagem apresentada por Amabile et al. (1996) ainda apresenta lacunas de pesquisa, pois a relação entre criatividade e desempenho não é uma relação automática, mas depende de diversas variáveis individuais e organizacionais que podem apoiar ou restringir a criatividade no trabalho. Myszkowski et al. (2015) apontam que a capacidade cognitiva e os traços de personalidade são antecedentes da criatividade, e Sarma e Borooah (2021) vão além ao considerá-los como propulsores da criatividade individual. Portanto, a explicação do porquê certas pessoas se destacam das multidões e fazem as coisas de forma diferente, provavelmente, decorre dos traços de personalidade (Sarma & Borooah, 2021).

Embora existam vários modelos que se concentram no estudo de traços de personalidade, o *Big Five Model* tem sido amplamente utilizado. O *Big Five* abrange cinco dimensões: i) amabilidade: percebida como a disposição das pessoas manterem relações interpessoais positivas com os outros; ii) extroversão: relacionada ao



comportamento de um indivíduo assertivo, enérgico, social, falante e caloroso; iii) conscienciosidade: refere-se às frequentes regularidades comportamentais de planejamento, organização, rigor, firmeza e eficiência; iv) abertura à experiência: ligada à receptividade a novas ideias e curiosidade intelectual; e v) neuroticismo: tendência de um indivíduo estar ansioso, depressivo, autoconsciente e impulsivo (Yao & Li, 2021).

Por mais que pesquisas anteriores (Saihani et al., 2009; Amin et al., 2020; Yao & Li, 2021) afirmem que a personalidade é antecedente ou mesmo propulsora da criatividade, a forma como a criatividade individual se relaciona com as dimensões dos *Big Five Traits* está longe de ser conclusiva (Jirásek & Sudzina, 2021). De forma geral, constata-se nas evidências anteriores que apenas o traço abertura à experiência é um forte antecedente de criatividade individual. A relação entre os traços de extroversão, consciência, amabilidade e neuroticismo e a criatividade individual tende a variar conforme as amostras e circunstâncias.

Ademais, estudos mais recentes como Amin et al. (2020) e Yao e Li (2021), que analisaram os traços de personalidade e criatividade em empresas inovadoras, não discutiram os traços de personalidade como antecedentes da criatividade individual de gestores, especificamente indivíduos ocupando cargos estratégicos (diretores, supervisores e coordenadores), e seu reflexo no desempenho de tarefas e contextual. Diante do exposto, vislumbra-se a necessidade de explorar a seguinte questão: Qual a relação dos traços de personalidade e criatividade individual com o desempenho gerencial? O objetivo geral deste estudo é verificar a relação dos traços de personalidade (amabilidade, extroversão, conscienciosidade, abertura à experiência e neuroticismo), mediados pela criatividade individual no desempenho gerencial de tarefas e contextual em empresas inovadoras.

Esta pesquisa contribui para a literatura gerencial, ao expandir a base empírica de estudos dos antecedentes da criatividade, considerando os traços de personalidade dos gestores como antecedente da criatividade individual. Contribui também ao discutir a bidimensionalidade do desempenho gerencial, suprimindo a lacuna associada à criatividade e ao desempenho no trabalho. Estudos recentes (Kaveski & Beuren, 2020; Pattnaik & Sahoo, 2020; Suave & Aguiar, 2021; Karaboga et al., 2022; Santosa et al., 2022) trazem evidências empíricas da relação entre a criatividade individual e desempenho dos funcionários ou gestores, todavia, não consideraram o desempenho nas dimensões de tarefas e contextual.

Ressalta-se que os resultados podem auxiliar os gestores e funcionários a descobrir o impacto das diferentes personalidades na criatividade individual e, conseqüentemente, no desempenho gerencial. Ademais, os achados têm potencial de contribuir com as organizações inovadoras a refinarem seus processos de recrutamento, identificando os traços de personalidade adequados a cada dimensão do desempenho (tarefas e contextual).

2 Revisão de literatura

2.1 Traços de personalidade e a criatividade individual

O modelo de personalidade de cinco fatores (abertura à experiência, extroversão, neuroticismo, amabilidade e consciência) é comumente utilizado para entender como a criatividade se relaciona com a personalidade (Jirásek & Sudzina, 2021). A abertura à experiência é caracterizada pela receptividade a novas ideias e flexibilidade, indicando o



grau de curiosidade intelectual. Pessoas abertas possuem imensa capacidade adaptativa, habilidade de processamento de informações e resolução de problemas (Yao & Li, 2021). Elas são descritas como receptivas a novas ideias, experiências e perspectivas, fazendo com que se envolvam em atividades criativas (Yao & Li, 2021; Sarma & Borooah, 2021). Com base nas características de pessoas com altos traços de abertura à experiência, Yao e Li (2021) destacam que indivíduos abertos possuem grande capacidade criativa.

Alguns estudos tem investigado a abertura à experiência e a criatividade (Scratchley & Hakstian, 2001; Saihani et al., 2009; Furnham et al., 2009; Kaufman et al., 2016; Amin et al., 2020; Yao & Li, 2021; Sarma & Borooah, 2021). Scratchley e Hakstian (2001) exploraram as relações entre o desempenho da gestão criativa e os construtos dos domínios da habilidade cognitiva e da personalidade, usando uma amostra de 221 gestores de diversas organizações. Evidenciaram que a abertura à experiência fornece uma previsão sólida para a criatividade gerencial. Saihani et al. (2009) examinaram a relação entre os traços de personalidade e a criatividade de 482 executivos atuando em várias indústrias. Os achados indicaram que os gestores com traços de abertura são considerados mais criativos e tendem a tomar decisões criativas. Da mesma forma, Furnham et al. (2009) analisaram a relação entre os traços de personalidade e a criatividade de 2.603 gerentes nível médio a sênior de diversas multinacionais de comunicação. Os resultados mostraram que a abertura à experiência se relaciona positivamente com a criatividade. Kaufman et al. (2016), em quatro amostras compostas por 1.035 participantes, investigaram as relações entre personalidade (abertura à experiência, intelecto) e realização criativa nas artes e na área científica. Os achados pontuaram que a abertura prevê realizações criativas nas artes, enquanto o intelecto prevê realizações criativas na área científica. Amin et al. (2020) analisaram o impacto dos cinco grandes traços de personalidade, bem como o comportamento de coleta de conhecimentos na intenção de criatividade de 294 programadores (funcionários trabalhando em projetos de desenvolvimento de software). Os resultados indicaram que a abertura à experiência e o comportamento de coleta de conhecimento predizem positivamente a intenção de criatividade dos programadores. Yao e Li (2021) examinaram os efeitos dos traços de personalidade na criatividade de 507 funcionários em períodos de experiência e emprego formal em companhias de telefonia móvel. As evidências indicam que a abertura à experiência se correlaciona com a criatividade dos funcionários em ambos os estágios do trabalho. Por fim, Sarma e Borooah (2021) analisaram o impacto dos traços de personalidade na criatividade em várias áreas como ciência e tecnologia. Os resultados apontaram que os profissionais inovadores tiveram um valor médio significativamente mais alto em abertura à experiência. Ademais, concluiu-se que os executivos mais criativos são aqueles que possuem alto traço de abertura à experiência.

Nesse sentido, considera-se que os gestores de empresas inovadoras com imensa capacidade adaptativa, habilidade de processamento de informações e alto grau de curiosidade intelectual conseguem ensaiar e coordenar regularmente várias ideias e conceitos novos e úteis com o intuito de gerar inovações dentro do mercado altamente competitivo. Portanto, elabora-se a primeira hipótese de pesquisa:

H_{1a}: A abertura à experiência se relaciona positivamente à criatividade individual de gestores de empresas inovadoras.

O traço de personalidade extroversão representa assertividade, sociabilidade, energia e emoções positivas (Costa & McCrae, 1992). Os indivíduos extrovertidos possuem alto grau de interação social (Kaspi-Baruch, 2017), portanto, são interativos,



entusiasmados e amigáveis (Yao & Li, 2021). A extroversão está ligada à geração de novas ideias, motivo pelo qual, além da abertura à experiência, é considerado como um traço que se relaciona positivamente à criatividade (Jirásek & Sudzina, 2021).

Evidências anteriores que indicam relação positiva entre abertura à experiência e criatividade apontam também uma relação positiva e significativa entre a extroversão e ações criativas (Furnham et al., 2009; Saihani et al., 2009; Chen et al., 2010; Hsieh et al., 2011; Amin et al., 2020; Yao & Li, 2021). Saihani et al. (2009) e Furnham et al. (2009) examinaram a relação entre os traços de personalidade e a criatividade de gestores, atuando em diversas organizações. Os achados indicaram que a extroversão se relaciona positivamente com a criatividade. Chen et al. (2010), ao analisar a influência dos traços de personalidade no comportamento inovador de 215 funcionários das indústrias de turismo, descobriram que a extroversão está significativamente relacionada com o fator de geração de ideias no comportamento inovador. Hsieh et al. (2011) investigaram a relação entre os *Big Five*, inovação e o papel mediador da gestão do conhecimento, empregando 550 funcionários da indústria de biotecnologia. Os resultados apontaram que a extroversão está positivamente relacionada com o comportamento criativo e inovação tecnológica. Por fim, Amin et al. (2020) e Yao e Li (2021) destacaram a existência de uma relação positiva entre extroversão e criatividade dos funcionários nas organizações de tecnologia.

Nesse sentido, considera-se que a extroversão influencia de forma positiva a criatividade individual dos gestores. Dessa forma, os gestores em empresas inovadoras podem fazer uso de suas habilidades sociais, interagindo frequentemente com seus colegas (tanto internos como externos) a fim de ativar gatilhos em relação à criação de novos produtos ou resolução de problemas organizacionais. Portanto, promulga-se a seguinte hipótese:

H_{1b}: A extroversão se relaciona positivamente à criatividade individual de gestores de empresas inovadoras.

O traço de neuroticismo refere-se à situação em que o indivíduo é inseguro, ansioso e mais suscetível ao estresse (Costa & McCrae, 1992). Por isso, estudos têm apontado sua relação negativa com a criatividade (Myszkowski et al., 2015; Amin et al., 2020; Yao & Li, 2021). Myszkowski et al. (2015) examinaram a personalidade como preditor da resolução criativa de problemas gerenciais e descobriram que o neuroticismo não se relaciona positivamente com a criatividade gerencial. Amin et al. (2020) destacam que programadores com altos traços de neuroticismo não têm intenções criativas. Da mesma forma, Yao e Li (2021) sustentam que funcionários possuindo alto traço neurótico não se dedicam à criatividade, independente dos estágios de trabalho (período de experiência e emprego formal).

No entanto, outros estudos (Gotz & Gotz, 1979; Gelade, 1997; Saihani et al., 2009; Gao et al., 2020) apontam uma relação positiva entre o neuroticismo e a criatividade individual. Gotz e Gotz (1979) investigaram algumas características de personalidade dos profissionais da área artística especialmente renomados em comparação com as de profissionais menos renomados. A experiência contou com 257 profissionais (pintores e escultores) que responderam questionário relacionado à personalidade. Os resultados revelaram que os profissionais renomados pelas suas criações possuem traços altamente neuróticos. Da mesma forma, Gelade (1997) realizou um experimento com dois grupos de profissionais das indústrias de publicidade e design, onde o primeiro grupo atuava em cargos criativos e o segundo grupo era composto por gerentes em ocupações que não eram



evidentemente criativas. Os autores perceberam que os profissionais que ocupavam funções criativas eram mais neuróticos. Saihani et al. (2009), por sua vez, analisaram a influência das características da personalidade de 500 executivos nas suas tomadas de decisões criativas e concluíram que os gestores neuróticos tendem a realizar ações criativas. Por fim, Gao et al. (2020), ao utilizarem uma amostra de 202 gestores das indústrias criativas, examinaram os antecedentes e consequentes da criatividade individual. Os resultados apontaram que certo grau de neuroticismo seria a melhor forma de estimular a criatividade dos gestores nas indústrias criativas.

Com base nos resultados relatados, o neuroticismo influencia de forma positiva a criatividade individual dos gestores. Os gestores em empresas inovadoras, portanto, precisam ter momentos de solidão para pensarem criativamente. Ademais, poderiam confiar em seus sentimentos e sensos intuitivos, que geralmente são recursos para se orientar e definir os processos criativos, sobretudo em seus estágios iniciais. Portanto, formula-se a terceira hipótese:

H_{1c}: O neuroticismo está positivamente relacionado à criatividade individual de gestores de empresas inovadoras.

O traço de amabilidade diz respeito à tendência de procurar aceitação alheia, querer manter afiliações sociais (Costa & McCrae, 1992). É um traço que leva à conformidade, ou seja, tendência a ser menos propenso a se envolver em contradições. Nessa perspectiva, a amabilidade não se encaixa com a criatividade, que exige muitas vezes a rejeição das coisas convencionais (Feist, 1998). Nesse sentido, Furnham et al. (2009) analisaram a relação entre os traços de personalidade e a criatividade dos gerentes nível médio a sênior e concluíram que o traço de amabilidade não apresenta relevância na geração de ideias criativas. Hsieh et al. (2011) indicaram que os traços de personalidade, exceto a amabilidade, impactam positivamente a capacidade de inovação dentro da organização. Da mesma forma, Amin et al. (2020) não encontraram relação positiva e significativa entre a amabilidade e a criatividade.

Entretanto, outras evidências encontraram amabilidade significativa e positivamente relacionada à criatividade individual (Saihani et al., 2009; Chen et al., 2010; Myszkowski et al., 2015; Yao & Li, 2021). Saihani et al. (2009) destacam que gestores agradáveis tomam decisões criativas. Chen et al. (2010) indicam que a amabilidade facilita a geração de novas ideias e a promoção de comportamentos inovadores. Da mesma forma, Myszkowski et al. (2015) examinaram a personalidade como preditor da resolução criativa de problemas gerenciais e descobriram que a amabilidade prevê a resolução criativa de problemas gerenciais. Yao e Li (2021) investigaram como os traços de personalidade preveem a criatividade dos funcionários em períodos de experiência e emprego formal. Os autores concluíram que os funcionários agradáveis têm comportamentos criativos apenas em período de experiência.

Diante do exposto, a amabilidade influencia de forma positiva a criatividade individual. Dessa forma, os gestores em empresas inovadoras precisam demonstrar simpatia, zelar pela boa relação de cortesia entre eles e seus colegas ou subalternos. Ademais, os gestores podem apresentar ideias novas e envolver seus colegas e subalternos nas tarefas específicas, para que forneçam pareceres ou sugestões a fim de aprimorar a criatividade individual. Assim, enuncia-se a seguinte hipótese.

H_{1d}: A amabilidade se relaciona positivamente à criatividade individual de gestores de empresas inovadoras.



A conscienciosidade é a tendência de ser organizado, responsável, dedicado às tarefas árduas; controlar os impulsos e seguir devidamente regras e procedimentos convencionais (King et al., 1996). A relação entre consciência e criatividade também apresenta achados contraditórios.

O fato de os indivíduos conscientes serem convencionais pode inibir sua capacidade de gerar novas ideias e de pensar de forma inovadora (Saihani et al., 2009; Raja & Johns, 2010; Yesil & Sozbilir, 2013). Nesse sentido, Saihani et al. (2009) apontaram que gestores conscientes não tomam decisões criativas. Raja e Johns (2010) indicam que os atributos da consciência podem tornar os indivíduos que a possuem passivos em relação à criatividade. Da mesma forma, Yesil e Sozbilir (2013) analisaram a influência das características de personalidade no comportamento inovador de 215 funcionários atuando em estruturas hoteleiras de pequeno e médio porte e concluíram que aqueles com altos traços de consciência são passivos em relação ao comportamento inovador. Ademais, Myszkowski et al. (2015) descobriram que os indivíduos com alto traço de consciência têm maior dificuldade de gerar ideias para resolver problemas gerenciais. Já King et al. (1996) indicam que pessoas que não têm capacidade criativa podem produzir atos criativos por meio da alta consciência. Hsieh et al. (2011) indicam que a consciência impacta positivamente a capacidade de inovação, o que significa que funcionários com esse traço de personalidade são mais criativos. Amin et al. (2020) destacam que os funcionários com alto traço de consciência têm intenções criativas que induzem seus comportamentos criativos. Yao e Li (2021), por sua vez, apontam que funcionários conscientes são criativos no trabalho. Portanto, a conscienciosidade influencia de forma positiva a criatividade individual dos gestores. Pensar criativamente requer tempo e esforço, nesse sentido, gestores preparados, persistentes e dedicados às tarefas árduas conseguem melhorar a qualidade dos produtos e a eficácia do serviço. Assim, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H_{1e}: A conscienciosidade se relaciona positivamente com a criatividade individual de gestores de empresas inovadoras.

2.2 Criatividade individual e o desempenho gerencial

A literatura aponta que funcionários criativos são capazes de conceber novas soluções para problemas, que lhes permitam atuar de forma mais eficaz no cumprimento das tarefas e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho (Ribeiro et al., 2018; Ismail et al., 2019). Estudos mostraram uma relação positiva entre criatividade e desempenho no trabalho (Ribeiro et al., 2018; Ismail et al., 2019; Kaveski & Beuren, 2020).

Ribeiro et al. (2018) fornecem uma compreensão mais abrangente de como a liderança autêntica afeta o desempenho individual por meio da criatividade, utilizando 177 duplas líder-seguidor de 26 organizações privadas e de pequeno e médio porte. Os resultados indicam que a criatividade dos superiores e seus *followers* promovem seu desempenho no trabalho. Ismail et al. (2019) exploraram o impacto do comprometimento e criatividade no desempenho de 186 funcionários. Os autores descobriram que ideias criativas são mais propensas a atingir níveis mais elevados de desempenho no trabalho, tornando a criatividade um dos componentes que afeta diretamente o desempenho dos funcionários. Da mesma forma, Kaveski e Beuren (2020) analisaram a influência dos sistemas de controle gerencial (SCG) no desempenho no trabalho, mediada pela



criatividade individual, e descobriram que há uma relação positiva entre a criatividade e o desempenho dos gestores.

Especificamente, Pattnaik e Sahoo (2020) examinaram o efeito mediador da criatividade na relação entre comprometimento do funcionário e o desempenho de tarefas, utilizando 396 funcionários de uma organização de tecnologia da informação (TI). Os resultados indicam que a criatividade dos funcionários medeia a relação entre seu engajamento e o desempenho de suas tarefas. Da mesma forma, Karaboga et al. (2022) coletaram dados de 322 indivíduos de diferentes setores de atividades para analisar a relação existente entre realização pessoal e criatividade individual e desempenho de tarefas. As evidências demonstraram que a criatividade teve um papel mediador na relação entre a realização pessoal e o desempenho de tarefas.

Yıldız e Dirik (2017) analisaram o impacto da inovação gerencial e satisfação no trabalho no desempenho contextual de 166 funcionários profissionais atuando em tempo integral numa organização. Os resultados indicaram contribuições positivas da inovação gerencial dos funcionários em seu desempenho contextual. Da mesma forma, González (2021), ao utilizar uma amostra de 95 funcionários de uma organização de ensino superior, analisou a influência do capital humano, mensurado por meio da criatividade, competências e colaboração, no desempenho contextual. Os achados mostraram que quanto maior a capacidade de inovar e ser criativo dos funcionários, melhor desempenho contextual pode ser alcançado dentro da organização.

Diante das evidências, em que a criatividade é abordada como antecedente do desempenho individual, os gestores que buscam novas ideias para resolver problemas e melhorar processos e procedimentos organizacionais têm maior probabilidade de alcançar níveis altos de desempenho no trabalho. Ademais, os gestores criativos induzem uma atmosfera de trabalho flexível que incentiva funcionários ou colegas a se envolverem em papéis extra. Portanto, promulga-se as seguintes hipóteses:

H₂: A criatividade individual dos gestores de empresas inovadoras se relaciona positivamente com o (a) desempenho de tarefas e com o (b) desempenho contextual.

2.3 Traços de personalidade, criatividade e desempenho gerencial

Os funcionários cumprem as tarefas que lhes foram atribuídas com base em seus comportamentos pessoais, de modo que, personalidades diferentes podem levar a resultados ou desempenhos diferentes (Yang & Hang, 2014). Desta forma, a relação entre os traços de personalidade e o desempenho gerencial não é linear (Sartori et al., 2017; Bhatia & Rawat, 2019; Dai et al., 2019; Gupta & Gupta, 2020; Gridwichai et al., 2020; Sarwoko & Nurfarida, 2021).

Sartori et al. (2017) investigaram a relação entre os *Big Five* e desempenho no trabalho de funcionários. Os resultados apontam que os traços comportamentais de consciência e extroversão fazem diferença em termos de desempenho, enquanto a amabilidade e abertura não parecem fazer muita diferença no desempenho no trabalho. Bhatia e Rawat (2019) descobriram que traços de personalidade como extroversão, neuroticismo e abertura tiveram impactos positivos significativos no desempenho no trabalho, enquanto a amabilidade e a consciência apresentaram impacto negativo no desempenho do trabalho. Dai et al. (2019), por sua vez, destacam que a extroversão, amabilidade, consciência e abertura para experiências dos funcionários da equipe da alta



gestão têm um impacto positivo no desempenho no trabalho, mas o neuroticismo se encontra inconsistente com a performance.

Gupta e Gupta (2020) descobriram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o traço de amabilidade e consciência e o desempenho dos funcionários. Gridwchai et al. (2020) examinaram a influência dos traços de personalidade no desempenho do trabalho com funcionários da indústria farmacêutica e descobriram que os funcionários com traços de consciência, abertura e amabilidade tendem a ser mais empenhados no trabalho, enquanto a extroversão e o neuroticismo não têm efeitos no desempenho de trabalho. Sarwoko e Nurfarida (2021) indicam que apenas os gestores das pequenas e médias empresas que possuem altos traços de extroversão, consciência e abertura à experiência têm maior desempenho nos negócios.

Diante dessa inconsistência, a criatividade pode ser utilizada como fator mediador, pois à medida que os funcionários se tornam criativos, desenvolvem comportamentos inovadores de resolver problemas diários no trabalho, o que, por sua vez, afeta positivamente seu desempenho no trabalho (Amabile, 1996). Outrossim, tarefas consideradas desinteressantes pelos funcionários podem reduzir sua motivação para pensar criativamente na resolução de problemas de trabalho e, portanto, levar a problemas de desempenho (Ismail et al., 2019). Portanto, os traços de personalidade influenciam de forma positiva direta e indiretamente no desempenho dos gestores. Dessa forma, os gestores podem usar os traços de personalidade relacionados a suas habilidades criativas para melhorar seu desempenho no trabalho. Portanto, enuncia-se a hipótese:

H₃: A criatividade individual de gestores de empresas inovadoras medeia a relação entre os traços de personalidade e desempenho gerencial.

Com base nas evidências apresentadas e nas hipóteses delineadas, ilustra-se o modelo teórico proposto nesta pesquisa.

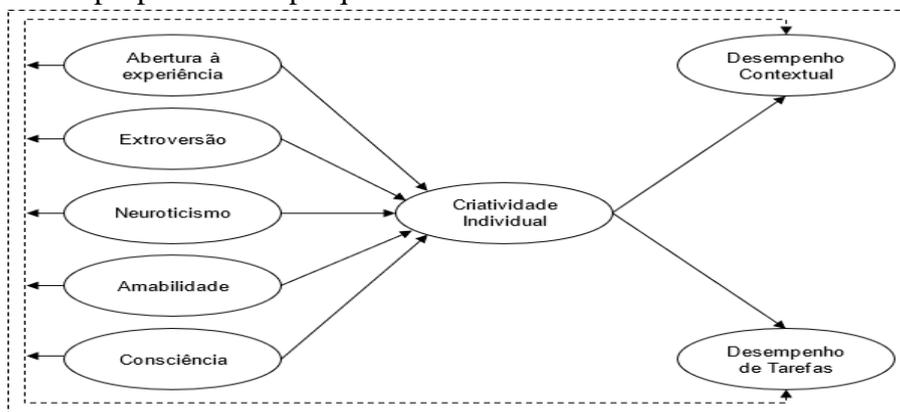


Figura 1. Modelo relacional da pesquisa
Fonte: Autores (2023).

3. Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, operacionalizada por uma *survey*. Utilizou-se o questionário como instrumento de coleta dos dados dividido em duas partes. A primeira composta por três blocos – traços de personalidade (bloco I), criatividade individual (bloco II) e desempenho gerencial (bloco III); e a segunda parte referente às perguntas de caracterização do respondente e da organização em que desempenha suas funções.



Os indicadores para mensurar os traços de personalidade foram adaptados do estudo de Costa e McCrae (1992) e totalizam vinte assertivas, quatro referentes a cada traço de personalidade, por exemplo: amabilidade - “Eu sempre faço o meu melhor para ajudar os outros”; consciência - “Eu procuro dar meu melhor em tudo que faço”, neuroticismo - “Eu normalmente fico ansioso”, abertura à experiência - “Gosto de experimentar coisas novas” e extroversão - “Sou comunicativo”. As assertivas são mensuradas com base em uma escala *Likert* de 5 pontos, onde: (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente. Quanto maior a pontuação, mais inclinado o gestor está para um determinado traço de personalidade.

Para mensurar a criatividade individual, foram utilizados oito assertivas baseadas em Moulang (2015). Buscou-se avaliar em que medida as assertivas caracterizam a criatividade dos gestores na organização, por exemplo: “Tenho frequentemente ideias criativas”, sendo mensuradas com base em uma escala *Likert* de 5 pontos, onde: (1) quase nunca e (5) quase sempre. Quanto maior a pontuação, maior a criatividade individual.

O desempenho gerencial nesta pesquisa segue a perspectiva bidimensional, incluindo assertivas tanto de desempenho de tarefas quanto de desempenho contextual, baseadas em Yang e Hwang (2014). A escala de desempenho de tarefas contém cinco itens, por exemplo: “Eu alcanço os objetivos que me são atribuídos”. A mensuração do desempenho contextual compõe-se de (8) oito assertivas, referindo-se ao mesmo estudo, onde “Eu ajudo ativamente meus colegas com seu trabalho” consta como exemplo de assertiva. Nesses itens, buscou-se avaliar em que medida o desempenho dos gestores corresponde com as situações apontadas, sendo: (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente. Quanto maior a pontuação, melhor o desempenho gerencial.

Além das assertivas para mensurar os construtos da pesquisa, incluiu-se assertivas com o objetivo de identificar as características da organização e do perfil do respondente. Em relação às organizações, as perguntas versam acerca da cidade de localização, quantidade de colaboradores, ramo de atuação e abrangência de atendimento. Em relação aos gestores, questionou-se o gênero ao qual se identifica, idade, escolaridade, área de formação, tempo de atuação dentro da organização e tempo de ocupação do cargo atual.

A amostra foi constituída por gestores (gerentes, diretores e coordenadores) que ocupam cargos estratégicos nas 113 organizações afiliadas à ANPEI. O tamanho da amostra mínima foi calculado por meio do *software G*Power 3.1.9.7*, empregando poder de teste de 0.95 e tamanho do efeito (f^2) mediano = 0,15, que resultou em uma amostra mínima de 138 respostas. As conexões com os respondentes se deram por meio do *LinkedIn*. Portanto, o procedimento para a composição da amostra foi: 1) verificar se as organizações possuíam cadastro; 2) identificar gestores cadastrados nessas organizações por meio das palavras-chave gerentes, diretores, supervisores e coordenadores; e 3) convidar para participar da pesquisa.

Um convite foi feito a 906 gestores de empresas inovadoras. Desses, 752 aceitaram fazer conexão com o autor do trabalho. Em seguida, uma carta de apresentação de pesquisa foi encaminhada e 243 gestores aceitaram responder ao questionário. Nesse sentido, o instrumento foi encaminhado a eles no período de 16 de dezembro de 2022 até 25 de fevereiro de 2023. Ao final, 188 respostas foram registradas. Posteriormente, buscou-se pela presença de *outliers* nas respostas coletadas e foram encontrados 5 casos (135,136,181,42,47) retirados.

Para testar as hipóteses foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structured Equation Modeling – SEM*) por mínimos quadrados parciais (*Partial Least*



Squares – PLS), técnica que explica as relações entre múltiplas variáveis, examinando a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla. Tais equações descrevem todas as relações entre construtos envolvidos na análise (Hair et al., 2019). Para avaliar o modelo PLS-SEM alguns pressupostos devem ser atendidos, tais como o pressuposto 1 (validade convergente, confiabilidade composta e validade discriminante) relativo ao modelo de mensuração, e pressuposto 2 (colinearidade, coeficiente de determinação, relevância preditiva e tamanho do efeito) relacionado ao modelo estrutural.

4. Análise dos resultados

4.1 Características dos gestores e das empresas

A Tabela 1 evidencia as características dos gestores respondentes da pesquisa.

Gênero	n	%	Área de Formação	%	%
Masculino	103	56,28%	Administração	40	21,86%
Feminino	80	43,37%	Ciências Contábeis	43	23,50%
			Economia	18	9,83%
			Outros	82	44,80%
Faixa Etária	n	%	Nível Gerencial	n	%
Até 30 anos	75	40,77%	Júnior	34	18,57%
Entre 31 e 40 anos	67	36,61%	Médio	52	8,41%
Entre 41 e 60 anos	30	16,61%	Sênior	97	53,00%
Acima de 60 anos	11	6,01%			
Cargo ocupado	n	%	Tempo de Empresa	n	%
Gerente	75	40,98%	Até 2 anos	29	15,85%
Diretor(a)	27	14,76%	Superior a 2 anos e até 8	47	25,68%
Supervisor(a)	51	27,87%	Superior a 8 anos e até 16	62	33,88%
Coordenador(a)	30	16,39%	Superior a 16 anos	45	24,59%
Formação Acadêmica	n	%	Tempo no Cargo	n	%
Graduação completa	48	25,02%	Até 2 anos	71	38,80%
Graduação cursando	16	8,74%	Entre 2 anos e 8 anos	35	19,12%
Espec. completa	40	21,86%	Superior a 8 e até 16 anos	56	30,60%
Espec. cursando	9	4,92%	Superior a 16 anos	21	11,48%
Mestrado completo	35	19,12%			
Mestrado cursando	7	5,07%			
Doutorado completo	19	10,35%			
Doutorado cursando	9	4,92%			

Tabela 1. Perfil dos respondentes (n = 183)

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 1, o gênero masculino encontra-se em maior frequência (56,28%) na amostra. A idade dos respondentes apresenta maior concentração na primeira e segunda faixa etária, totalizando 77,59%. Isso significa que a maioria dos gestores são jovens, tendo idade abaixo de 40 anos. Percebe-se que todos os gestores questionados estão em nível superior no que diz respeito à formação acadêmica, sendo que 34,96% são graduados ou ainda estão cursando graduação; 26,78% se especializaram ou ainda estão; e 39,49% possuem diploma de pós-graduação ou não se formaram ainda. Ademais, uma parcela maior de gestores (55,19%) escolheu cursos de Ciências Sociais (Administração, Ciências Contábeis e Economia), propícios para cargos gerenciais nas organizações.



Destaca-se forte participação dos gestores sênior (53%); 33,88% atuam entre 8 e 16 anos, sendo que 24,59% já estão na empresa há mais de 16 anos. Ademais, 30,60% dos respondentes desenvolvem suas funções entre 8 e 16 anos. Portanto, observa-se uma amostra jovem, altamente instruída, buscando desenvolvimento contínuo de alto nível e desenvolvendo cargos estratégicos há mais de 8 anos. As características das empresas cujos gestores participaram da pesquisa são apresentadas na Tabela 2.

Porte	n	%	Tempo de Atuação da	n	%
Empresa de Pequeno Porte	9	4,92%	Até 20 anos	4	2,19%
Médio Porte	69	37,70%	Entre 20 anos até 60	16	8,74%
Grande Empresa	105	57,38%	Entre 60 anos até 100	53	28,96%
			Superior a 100 anos	110	60,11%
Setor de Atuação	n	%	Localização	n	%
Indústria	90	49,18%	Centro-Oeste	11	6,01%
Comércio e serviços	56	30,60%	Nordeste	12	6,56%
Comércio e serviços e Indústria	37	20,22%	Norte	16	8,74%
			Sudeste	72	39,34%
			Sul	27	14,75%
			Mais de 1 localização	45	24,60%
Estratégia competitiva	n	%	Abrangência	n	%
Diferenciação	38	20,77%	Local	3	1,63%
Enfoque	44	24,04%	Regional	29	15,85%
Liderança em Custo	27	14,75%	Nacional	35	19,10%
Mais de 1 estratégia competitiva	74	40,44%	Internacional	23	12,57%
			Mais de 1 tipo de atendimento	93	50,85%

Tabela 2. Características das empresas (n = 183)

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das empresas na qual os gestores trabalham são de grande porte (57,38%). Quanto ao tempo de atuação das organizações, grande parcela possui longevidade no mercado, sendo que 60,11% tem mais de 100 anos. Em relação ao setor de atividade, verifica-se que a maioria (49,18%) são indústrias. Ademais, observa-se que empresas estão sediadas em todo o território nacional, mas com maior concentração no Sul e Sudeste (54,09%). Em relação à abrangência de atendimento, verifica-se que a maioria das empresas possui diversos âmbito de atuação (50,82%). Por fim, constata-se que a maioria não está focada apenas em uma única estratégia competitiva (40,44%) devido à alta competitividade do mercado onde as empresas inovadoras estão inseridas.

4.2. Avaliação do modelo de mensuração

Esta avaliação consiste em mensurar as cargas individuais das assertivas, a confiabilidade composta, a variância Média Extraída (AVE) de cada construto e a validade discriminante. Um modelo de mensuração satisfatório é aquele que apresenta cargas fatoriais externas superiores a 0,7; confiabilidade composta com valores que podem variar entre 0,70 e 0,90; AVE de cada construto acima de 0,50 (Hair Jr. et al., 2019). Destaca-se que as avaliações iniciais apontam um modelo que carece de ajuste, pois a maioria das assertivas (30) relacionadas aos construtos apresentam baixas cargas



cruzadas, ou seja, inferior a 0,7, o que acarretou em valores de confiabilidade composta baixos e os da AVE insuficientes.

Diante disso, torna-se importante a supressão das assertivas com cargas inferiores a 0,70 com o intuito de levar a um aumento na confiabilidade composta e na AVE (Hair Jr. et al., 2017). Assim, foram descartadas 15 assertivas, sendo 2 suprimidas, respectivamente, nos construtos abertura à experiência, extroversão, amabilidade, consciência e criatividade individual e 3, respectivamente, no construto desempenho de tarefas e contextual. Apresenta-se o modelo de mensuração final na Tabela 3.

Variável latente	Indicadores	Validade convergente		Consistência interna	Validade Discriminante
		Cargas externas	AVE	Confiabilidade e composta	HTMT não inclui valor 1
Amabilidade	AM1	0,865	0,526	0,763	Sim
	AM2	0,736			
	AM5	0,537			
Neuroticismo	NEUR1	0,860	0,632	0,895	Sim
	NEUR2	0,902			
	NEUR3	0,790			
	NEUR4	0,752			
	NEUR5	0,647			
Consciência	CONS1	0,718	0,559	0,790	Sim
	CONS2	0,848			
	CONS3	0,665			
Abertura	AEXP1	0,786	0,549	0,785	Sim
	AEXP2	0,688			
	AEXP3	0,747			
Extroversão	EXTR1	0,686	0,515	0,760	Sim
	EXTR2	0,796			
	EXTR5	0,665			
Criatividade individual	CRIAT2	0,480	0,541	0,872	Sim
	CRIAT4	0,640			
	CRIAT5	0,879			
	CRIAT6	0,847			
	CRIAT7	0,683			
	CRIAT8	0,806			
Desempenho de tarefas	DT1	0,759	0,519	0,763	Sim
	DT2	0,732			
	DT4	0,667			
Desempenho Contextual	DC1	0,755	0,531	0,849	Sim
	DC3	0,668			
	DC4	0,857			
	DC5	0,689			
	DC7	0,657			

Tabela 3. Avaliação do modelo de mensuração final

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a remoção das assertivas, percebeu-se que os valores da confiabilidade composta e AVE ficaram acima de 0,7 e 0,5 e, conseqüentemente, satisfatórios (Hair Jr. et al., 2017). Quanto à validade discriminante, Hair Jr. et al. (2017) sugerem verificar a correlação entre os construtos por meio da razão de *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Os



resultados apontam que todos os construtos são distintos, pois em todas as variáveis latentes o intervalo de confiança HTMT não inclui valor 1.

4.3 Avaliação do modelo estrutural

Para avaliação do modelo de mensuração, foram analisados (i) as relações do modelo estrutural, (ii) coeficientes de determinação de Pearson (R^2), (iii) a Relevância Preditiva (Q^2), (iv) os tamanhos do efeito (f^2) e o *variance inflation factor* (VIF) (Hair Jr. *et al.*, 2017) (ver Tabela 4).

Relação estrutural	β	Teste t	p-value	Q^2	R^2	f^2	VIF
Abertura -> Criatividade	0,339	4,290	0,000*	0,188	0,252	0,101	1,525
Extroversão -> Criatividade	0,109	1,183	0,237			0,100	1,681
Neuroticismo -> Criatividade	0,166	2,872	0,004*			0,035	1,060
Amabilidade -> Criatividade	0,100	0,999	0,318			0,090	1,409
Consciência -> Criatividade	-0,041	0,487	0,626			0,020	1,399
Criatividade -> Desemp. Contextual	0,436	6,741	0,000*	0,157	0,190	0,235	1,00
Criatividade -> Desemp. tarefas	0,270	4,053	0,000*	0,089	0,073	0,079	1,00

Tabela 4. Resultados das relações diretas

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Significante ao nível de * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,10$. Tamanho do efeito f^2 : $\geq 0,02$ pequeno, $\geq 0,15$ médio e $\geq 0,35$ grande; Valor recomendado para VIF (fator de inflação da variância) < 5 ; Variância explicada R^2 : $R^2 = 0,02$ representando um efeito pequeno, $R^2 = 0,13$ um efeito médio e $R^2 = 0,26$ um efeito grande; $Q^2 > 0$ (Hair *et al.*, 2019).

Os valores dos coeficientes de determinação das variáveis endógenas (criatividade individual, desempenho contextual e de tarefas) não excedem 0,26, o que leva a afirmar que o modelo teórico possui poder explicativo mediano para a criatividade individual (25,2%) e desempenho contextual (19%) e pequeno para o desempenho de tarefas (7,3%). No entanto, o modelo tem relevância preditiva dado valores de Q^2 relacionados aos construtos (0,188; 0,157 e 0,089) superiores a 0. Igualmente, verifica-se que todos os valores de f^2 são menores que 0,35, apontando, assim, efeitos médios dos construtos, exceto para consciência, demonstrando um efeito pequeno. Por fim, os valores obtidos no VIF demonstram que não há colinearidade entre as variáveis latentes.

Relação estrutural	Efeitos	β	Teste t	p-value	Tipo de mediação
AEXP→CRIAT→DT	Direto	0,014	0,136	0,892	Não há mediação
	Indireto	0,018	0,887	0,375	
AEXP→CRIAT→DC	Direto	-0,149	1,739	0,082***	Mediação Parcial
	Indireto	0,062	2,064	0,039*	
NEUR→CRIAT→DT	Direto	0,249	3,362	0,001*	Não há mediação
	Indireto	0,010	0,648	0,517	
NEUR→CRIAT→DC	Direto	0,291	4,283	0,000*	Não há mediação
	Indireto	0,033	1,548	0,122	
AM→CRIAT→DT	Direto	0,093	1,054	0,292	Não há mediação
	Indireto	0,006	0,422	0,673	
AM→CRIAT→DC	Direto	0,320	3,746	0,000*	Não há mediação
	Indireto	0,021	0,661	0,508	
EXT→CRIAT→DT	Direto	0,326	3,142	0,002*	Não há mediação
	Indireto	0,011	0,648	0,517	
	Direto	0,322	3,582	0,000*	Não há mediação



EXT→CRIAT→DC	Indireto	0,039	1,321	0,187	
CONS→CRIAT→DT	Direto	- 0,0686	0,755	0,450	Não há mediação
	Indireto	0,005	0,493	0,622	
CONS→CRIAT→DC	Direto	-0,167	1,832	0,067***	Não há mediação
	Indireto	-0,018	0,723	0,470	

Tabela 5. Teste de hipóteses

Nota: Significante ao nível de * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,10$

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, apresenta-se a discussão dos resultados do estudo.

4.4 Discussão dos resultados

A hipótese H1_a buscou verificar a relação entre abertura à experiência e a criatividade individual. Por meio dos resultados observou-se um efeito positivo e significativo da abertura à experiência na criatividade individual, o que confirma a H1_a. Esse achado sustenta estudos anteriores (Saihani et al., 2009; Amin et al., 2020; Yao & Li., 2021; Sarma & Borooh, 2021), que verificaram a abertura à experiência como preditor mais significativo da criatividade. Ademais, descobriu-se que a abertura é benéfica para o desempenho criativo, especialmente quando há várias formas de resolver um problema.

Abertura à experiência refere-se à tendência à curiosidade intelectual (Amin et al., 2020). Assim, os indivíduos com alta pontuação nesse traço tem curiosidade de experimentar coisas novas, pensam de forma não convencional e original e operam facilmente com conceitos abstratos, enquanto aqueles com pontuação baixa são desinteressados em variedade, não receptivos a novas ideias. No âmbito desta pesquisa, infere-se que os gestores criativos das empresas inovadoras são abertos. Isso pode ser devido à natureza do seu trabalho voltada a ensaiar e coordenar regularmente diferentes ideias e conceitos com o intuito de gerar inovações dentro do mercado altamente competitivo. Portanto, os gestores precisam essencialmente estar abertos a uma ampla gama de experiências e ser flexíveis em seu domínio cognitivo.

Quanto ao neuroticismo, o estudo promulgou a sua relação positiva com a criatividade individual (H1_c) e, a partir dos confirmou-se esta hipótese (p -valor $< 0,004$). O neuroticismo refere-se à instabilidade emocional, característica que inclui preocupações excessivas e baixa confiança em outro (Saihani et al., 2009). Esses sentimentos e emoções negativos podem proporcionar aos indivíduos intensa motivação, convicção e inspiração, que, por sua vez, abrem caminho para realizações criativas (Sarma & Borooh, 2021). Essa evidência confirma os achados anteriores de Saihani et al. (2009) e Gao et al. (2020), que utilizaram gestores e executivos para testar a relação entre o neuroticismo e a criatividade individual. Saihani et al. (2009) apontam que os gestores criativos confiam em seus sentimentos e sentidos intuitivos e, geralmente, os utilizam como recursos para se orientar e definir os processos criativos. Para Gao et al. (2020), as emoções negativas são necessárias para serem ressentidas pelos gestores quando a criatividade está, sobretudo, em seu estágio inicial. Portanto, de acordo com os autores, as ações criativas estão relacionadas aos sentimentos.

Em relação aos outros traços (H1_b: extroversão, H1_d: amabilidade e H1_e: consciência) os achados estatísticos apontam uma relação de não significância entre eles e a criatividade individual, pois os respectivos p -valores são maiores que 0,05. O não aceite da hipótese H1_b contradiz Hsieh et al. (2011), que apontam a extroversão como



preditor da criatividade depois da abertura à experiência. Se o fato de os gestores serem mais ambiciosos e focarem sua energia interagindo com seus ambientes externos ou com outras pessoas facilitam a sua criatividade, esse raciocínio pode não ser válido nas empresas inovadoras.

Quanto a rejeição da hipótese do traço de amabilidade está alinhada as pesquisas de Hsieh et al. (2011) e Amin et al. (2020), que sugerem uma relação negativa entre a amabilidade e a criatividade individual. Uma possível razão pela qual os gestores expressam simpatia é atribuída ao fato de que seu trabalho parece depender da aprovação alheia. Geralmente, eles têm fortes desejos de serem apreciados e aceitos pelos seus colegas e subalternos. Contudo, esse comportamento pode levá-los a uma situação de conformidade ou de subserviência, o que é prejudicial para a criatividade, pois ser criativo requer confrontos e contradições.

Por fim, o fato da hipótese da consciência mostrar uma relação insignificante com a criatividade é aceito pelos estudos de Saihani et al. (2009), na medida que um gestor criativo seja capaz de escolher e explorar uma gama de abordagens para o problema sem perder de vista os propósitos gerais. Ademais, um gestor criativo é aquele que consegue abandonar uma linha de pensamento em favor de outra, flexibilidade que não faz parte da consciência, pois esta define-se como mostrar autodisciplina, agir de maneira convencional e conforme o que for planejado.

Quanto a segunda hipótese que propôs uma relação positiva entre a criatividade individual e as dimensões do desempenho individual (H_{2a}: desempenho de tarefas e H_{2b}: contextual) foram corroboradas estatisticamente de forma positiva e significativa (p-valor < 0,000). Estudos anteriores (Ismail et al., 2019, Kaveski & Beuren, 2020) apoiam essas evidências e indicam que os funcionários que adotam ideias e habilidades criativas têm maior probabilidade de alcançar níveis altos de desempenho no trabalho. Especificamente, os gestores ou funcionários, por meio de ações criativas, conseguem melhorar seu desempenho de tarefas (Karaboga et al., 2022; Pattnaik & Sahoo, 2020). Ademais, a criatividade induz uma atmosfera de trabalho flexível que incentiva funcionário ou gestor a se envolver em papel extra e comportamento discricionário, conhecido como desempenho contextual (Yıldız & Dirik, 2017). Desta forma, González (2021), por meio da análise de regressão, demonstra explicitamente a relação positiva e significativa entre a criatividade e o desempenho contextual.

A hipótese H₃ postula que há mediação da criatividade individual entre os traços de personalidade e as dimensões de desempenho gerencial. Ao analisar o impacto direto dos traços de personalidade nas dimensões do desempenho no trabalho, percebe-se que a extroversão e o neuroticismo afetam diretamente as duas dimensões do desempenho, enquanto os outros traços (abertura à experiência, amabilidade e consciência) apenas influenciam diretamente o desempenho contextual. Esses achados reforçam a complexidade da relação entre os traços de personalidade e o desempenho no trabalho já apontado pela literatura (Yang & Hwang, 2014). Contudo, por meio da criatividade individual, esperava-se que essa complexidade estaria superada, pois vários estudos validaram o caráter mediador da criatividade (Ribeiro et al., 2018; Kaveski & Beuren, 2020; Pattnaik & Sahoo, 2020). Kaveski e Beuren (2020) sustentam a importância das ações criativas a fim de que os SCG gerem impacto no desempenho dos gestores.

Pattnaik e Sahoo (2020) examinaram o efeito mediador da criatividade entre a relação engajamento profissional e desempenho individual e concluíram que as ações criativas são importantes para que o engajamento dos funcionários influencie seu



desempenho no trabalho. Entretanto, as evidências desta pesquisa, não relataram efeitos mediadores consistentes da criatividade individual na relação entre traços de personalidade e as dimensões do desempenho. Observa-se apenas uma mediação parcial da criatividade na relação do impacto da abertura à experiência no desempenho contextual. Isso significa que, para que os gestores com altos traços de amabilidade, extroversão, consciência e neuroticismo tenham um alto nível de desempenho no trabalho, não precisariam necessariamente gerar ideias criativas.

5. Conclusões

Esta pesquisa analisou a relação dos traços de personalidade e a criatividade individual, e o reflexo deste no desempenho contextual e de tarefas de gestores de empresas inovadoras afiliadas à ANPEI. Sua operacionalização ocorreu por meio de um levantamento com 183 gestores, cujos dados foram testados por meio da técnica de Equações Estruturais.

Os resultados apontaram a abertura à experiência e o neuroticismo como preditores da criatividade individual, reforçando ainda a inconsistência da relação entre traços de personalidade e a criatividade individual presente na literatura. Também identificaram uma relação direta positiva entre a criatividade individual e as dimensões do desempenho gerencial (tarefas e contextual). Ademais, descobriu-se que a criatividade individual não medeia consistentemente a complexa relação entre os traços de personalidade e as dimensões do desempenho gerencial. Isso indica que as relações negativas e/ou insignificantes entre alguns traços de personalidade e desempenho gerencial não poderiam ser melhoradas necessariamente pela criatividade individual.

Esta pesquisa proporciona um maior entendimento acerca dos traços de personalidade e a criatividade individual, e sua atuação no desempenho de tarefas e contextual, gerando implicações contundentes às empresas inovadoras, cuja maioria depende da criatividade dos funcionários ou gestores para o alcance de seus objetivos. Contudo, esta pesquisa possui algumas limitações, o que proporciona caminhos para futuros estudos. Primeiramente, observa-se que a pesquisa empregou o modelo *Big Five* como traços de personalidade, sendo que existem outros traços como o HEXACO. Ademais, o número de gestores utilizados neste estudo (183) por conveniência não permite a generalização dos resultados. Nesse sentido, recomenda-se pesquisas futuras utilizem amostras aleatórias. Ademais, recomenda-se a utilização do modelo HEXACO a fim de expandir a literatura dos antecedentes e consequentes da criatividade individual.

A literatura discute que o desempenho contextual está ligado à personalidade e à motivação, enquanto o desempenho de tarefas está relacionado à habilidade cognitiva e experiência. Nesse sentido, recomenda-se que haja uma possibilidade de pesquisa, analisando a criatividade e o desempenho de tarefas e contextual, onde podemos considerar o *Big Five* como antecedente (ou variáveis de controle) do desempenho contextual e as características demográficas (experiência na função, nível gerencial) como antecedentes (ou variáveis de controle) do desempenho de tarefas.

Referências

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity."* Westview press.



- Amin, A., Basri, S., Rehman, M., Capretz, L. F., Akbar, R., Gilal, A. R., & Shabbir, M. F. (2020). The impact of personality traits and knowledge collection behavior on programmer creativity. *Information and Software Technology*, 128, 106405.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J (1993). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Hum. Perform.* 10, 99-109.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Fontelles, M. J. Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista paraense de medicina*, 23(3), 1-8.
- Furnham, A., Crump, J., Batey, M., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality and ability predictors of the “Consequences” Test of divergent thinking in a large non-student sample. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 536-540.
- García-Vidal, et al (2019). The impact of self-confidence, creativity and vision on leadership performance: Perceptions at Ecuadorian SMEs owner/managers. *Serbian Journal of Management*, 14 (2), 315-325.
- Gao, Y., Zhang, D., Ma, H., & Du, X. (2020). Exploring creative entrepreneurs’ IEO: Extraversion, neuroticism and creativity. *Frontiers in Psychology*, 11, 2170.
- Goldberg, L. R., John, O. P., Kaiser, H., Lanning, K., & Peabody, D. (1990)._Personality Processes and Individual an Alternative “Description of Personality”: *The Big-Five Factor Structure*, 59(6), 1216-1229.
- González, B. I. (2021). Incidence of Creativity, Competences and Collaboration of Human Capital in the Contextual Performance of Higher Education Institutions. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23).
- Hair, Jr. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hsieh, H., Hsieh, J., & Wang, I. (2011). Linking personality and innovation: The role of knowledge management. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 9(1).
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506-523
- Jirásek, M., & Sudzina, F. (2021). Big Five Personality Traits and Creativity. *Quality, Innovation, Prosperity*, 24, 90-105.
- Karaboga, T., Erdal, N., Karaboga, H. A., & Tatoglu, E. (2022). Creativity as a mediator between personal accomplishment and task performance: A multigroup analysis based on gender during the COVID-19 pandemic. *Current Psychology*, 1-13.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. (2020). Influence of management control systems and creativity on job performance. *Cadernos Ebape. Br*, 18, 543-556.
- Moulang, C. (2015). Performance Measurement System Use in Generating Psychological Empowerment and Individual Creativity. *Philosophy of Mind e Journal*.
- Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A. & Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the Big Five personality traits: Distinguishing divergent and convergent abilities. *Journal of Management Development*, 34(6), 674-684.
- Pattnaik, S.C., & Sahoo, R. (2020). Employee engagement, creativity and task performance: Role of perceived workplace autonomy. *South Asian Journal of Business Studies*.



- Runco, M. A. (2004). *Everyone has creative potential*. In R. J. Sternberg, E. L. Saihani, S. B., Alam, S. S., Abdul, A. J., & Sarbini, S. (2009). *The effect of big five personality in creative decision-making*. In Creativity, Innovation and Management Proceedings of the 10th International Conference 2009 Sousse.
- Sarma, D. A., & Borooah, I. P. (2021). The big 5 personality traits and its relation with creativity. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government/ Vol, 27(3)*, 1212.
- Sarwoko, E., & Nurfarida, I. N. (2021). Entrepreneurial marketing: Between entrepreneurial personality traits and business performance. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(2), 105-118.
- Suave R, & Aguiar A, B (2021). Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em startups. *Advances in Scientific and Applied Accounting*: 252-64.
- Yao, X., & Li, R. (2021). Big five personality traits as predictors of employee creativity in probation and formal employment periods. *Personality and Individual Differences*, 182, 109914.
- Yang C, L., & Hwang, M. (2014). *Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction*. Chinese Management Studies. Apr 1.
- Yıldız, H., & Dirik, D. (2017). Management innovation to contextual performance: The mediating role of job satisfaction. *Recent studies in economics*, 253.