

Evelin Martins

**ESTILOS DE PENSAR E CRIAR EM GERENTES E
SUB-GERENTES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

PUC - Campinas

2009

Evelin Martins

**ESTILOS DE PENSAR E CRIAR EM GERENTES E
SUB-GERENTES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia do Centro de Ciências da Vida da PUC-Campinas como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia como profissão e ciência.

Orientador: Dra. Solange Muglia Wechsler

PUC - Campinas

2009

Ficha Catalográfica
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e
Informação - SBI - PUC-Campinas

t158.4 Martins, Evelin.
M386e Estilos de pensar e criar em gerentes e sub-gerentes de micro e
pequenas empresas / Evelin Martins. - Campinas: PUC-Campinas, 2009.
97p.

Orientadora: Solange Muglia Wechsler.
Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas,
Centro de Ciências da Vida, Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui anexos e bibliografia.

1. Liderança. 2. Criatividade. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Estilo
cognitivo. 5. Desenvolvimento organizacional. I. Wechsler, Solange Muglia.
II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da
Vida. Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

20ed. CDD - t158.4

Evelin Martins

ESTILOS DE PENSAR E CRIAR EM GERENTES E
SUB-GERENTES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Banca Examinadora



Presidente Prof.^a Dra. Solange Muglia Wechsler



Prof.^a Dra. Patrícia Waltz Schelini



Prof.^a Dra. Luciana Gurgel Guida Siqueira

PUC - Campinas

2009

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha filha amada Júlia Martins

Rocha, e aos meus pais

Wellington Luiz Martins e Maria Thereza Mendes

*Martins, meus eternos companheiros. Agradeço o amor e
apoio de sempre.*

Agradecimentos Especiais

Agradeço à FORÇA DIVINA pela vida e por toda a LUZ que me conduziu até aqui propiciando mais um grande passo em minha caminhada, rumo a uma sabedoria jamais vivida.

*Agradeço à professora, orientadora, condutora **Dra. Solange Muglia Wechsler** que muito tranquilamente é capaz de disponibilizar aos seus alunos tudo aquilo que tem em conhecimento e domínio em criatividade. O meu muito obrigada por me acolher, prontamente, no grupo maravilhoso que se formou ao longo dos últimos dois anos.*

*Agradeço aos meus pais **Wellington Luiz Martins e Maria Thereza Mendes Martins** por acreditarem que sou capaz de lidar com os desafios da vida.*

Agradeço a todos os meus familiares irmãs, cunhados, sobrinhas e sobrinhos, tios, tias, primos que sempre me ajudaram nos momentos mais difíceis. Agradeço, também, aos amigos que estiveram acompanhando de perto meu crescimento profissional, pessoal, pelo apoio de sempre e com palavras sempre encorajadoras. À você Adenize que é mais que uma amiga é, na verdade, uma mãe protetora em minha vida, minha eterna gratidão.

Agradeço a todos os professores da PUC-Campinas, a começar pelos da graduação em Psicologia, depois no curso de especialização em Desenvolvimento do Potencial Humano nas Organizações e agora nesta conclusão de mais um passo em minha carreira profissional, o mestrado como título em Psicologia como profissão e ciência. Agradeço, de coração, o carinho e apoio dos funcionários da Puc-Campinas, em especial Elaine, Eliana e Maria Amélia que não me deixaram desistir no meio do caminho, vocês foram especiais para mim.

Agradeço às professoras: Dra. Eliza Yoshida e Dra. Raquel Guzzo pela colaboração na Qualificação deste trabalho. E às professoras Dra. Luciana Gurgel Guida Siqueira e Patrícia Waltz Schelini participantes na banca de defesa.

Agradeço a todos os participantes desta pesquisa pela disponibilidade e seriedade com que participaram deste estudo.

Agradeço à CAPES pela ajuda financeira para a realização desta pesquisa sem a qual seria impossível chegar até aqui.

Resumo

Martins, E. (2009). Estilos de Pensar e Criar em Gerentes e Sub-gerentes em Micro e Pequenas Empresas. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Campinas – Centro de Ciências da Vida.

Estilos de pensar e de criar são maneiras preferenciais de processar informações e agir em determinadas circunstâncias. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi verificar os estilos de pensar e criar, em homens e mulheres em cargos de comando, em micro e pequenas empresas na região de Campinas. A amostra foi constituída por 35 respondentes, sendo 17 em cargos de gerência e 18 em cargos de sub-gerência. Entre eles 20 pessoas do sexo feminino e 15 do sexo masculino. Foram aplicadas nos participantes a Escala de Pensar e Criar (Wechsler, 2006) e um questionário sobre Percepção da Liderança Criativa. Os resultados obtidos na escala de estilos foram analisados segundo a Análise da Variância Multivariada e Univariada e para os resultados do questionário de Percepção de Liderança foram utilizadas análises qualitativas. Os resultados apontaram valores significativos no estilo Cauteloso Reflexivo (CR) em relação à interação do sexo com porte da empresa; e no estilo Emocional Intuitivo (EI) houve valores significativos para o sexo e, também, em relação ao sexo e função na empresa. Quanto aos comportamentos relacionados às lideranças, nas micro e pequenas empresas, identificou-se em relação aos gerentes uma visão macro em liderança, observando-se preocupação com os resultados quanto à produção e lucratividade, já os sub-gerentes apresentaram preocupação com os resultados por meio da qualidade de produtos e serviços e desenvolvimento de pessoas. Assim, concluiu-se que os aspectos relacionados à importância da liderança criativa de atingir objetivos por meios diferentes, colocar novas idéias em prática, desenvolver novas formas de realizar as tarefas ficou como segunda opção ou preocupação nas atividades rotineiras do trabalho, dando-se prioridade à obtenção de resultados imediatos. Observou-se, então, a importância de se investigar os estilos e concepção de liderança nos ambientes empresariais.

Palavras – chave: liderança , estilos, criatividade, gênero, empresas.

Abstract

Martins, E. (2009). Styles of thinking and creating among directors and vice directors of small and micro companies. Master's Thesis. Pontifícia Universidade Católica de Campinas – Centro de Ciências da Vida.

Styles of thinking and creating represent the preferable ways that individuals process and act in a specific situations. This study aimed to verify thinking and creating styles of men and women in leading positions in small and micro companies in Campinas region (Sao Paulo state) The sample was composed of 35 subjects (20 females, 15 males), being 17 chief directors and 18 charges as vice-directors. The instruments administered were the scale Styles of Thinking and Creating (Wechsler, 2006) as well as an open-ended questionnaire on perceptions of creative leadership. The result on the scale were analyzed by the Multivariate Analysis of Variance and the Univariate Analysis of Variance. The responses obtained in the questionnaire were qualitative evaluated according to their main themes. The results obtained for the Cautious-Reflexive style indicated there were significant main effects of the interaction of sex and function in the company. The Emotional-Intuitive style also demonstrated to be significantly affect by sex. Among the directors there were conceptions of leadership related to leadership according to a main overview, considering production and short time results. On the other hand, the vice directors demonstrated to be more concerned with product quality as well as staff development. Creative leadership considered as a second option was regarded as searching for new means of reaching objectives, put new ideas into practice and new ways of product development. In conclusion, the importance of investigating leadership and creativity conceptions in organizational settings was demonstrated.

Keywords: leadership, creativity, companies, gender, styles

SUMÁRIO

	Páginas
<i>Dedicatória</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimento Especial</i>	<i>ii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iv</i>
<i>Abstract</i>	<i>v</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>vi</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>vii</i>
<i>Apresentação</i>	<i>x</i>
INTRODUÇÃO	
Capítulo 1 Criatividade e Inovação nas Organizações	01
1.1 Criatividade: um fenômeno multidimensional.....	01
1.2 A Criatividade nas Organizações.....	04
1.3 A Importância da Criatividade e da Inovação nas Organizações.....	08
1.3 Estilos de Pensar e de Criar.....	11
Capítulo 2 Liderança e Estilos de Liderar.....	17
2.1 Liderança: conceito e história.....	17
2.2 Liderança: enfoques teóricos.....	19
2.2.1 Teoria de Traços da Personalidade.....	20
2.2.2 Teorias sobre Estilos de Liderança.....	21
2.2.3 Teorias Situacionais da Liderança.....	22
2.3 O Líder e Estilo de Liderança.....	25
Capítulo 3 Pesquisas Brasileiras.....	31
3.1 Criatividade e Inovação em organizações empresariais.....	31
Objetivos	37
Método	38
Participantes.....	39
Instrumentos.....	43
Procedimentos.....	45
Resultados	47
Discussão e Conclusões	68
Referências	78
Anexos	90
Anexo 1 – Autorização para Pesquisa.....	91
Anexo 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	92
Anexo 3 – Escala de Estilo de Pensar e Criar.....	93
Anexo 4 – Questionário de Percepção de Liderança.....	96
Anexos 5, 6 e 7 – Respostas do Questionário de Percepção de Liderança.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS

Figura 1- Estilo Cauteloso Reflexivo (CR) x Variáveis:sexo e tipo de empresa.....54

Figura 2- Estilo Emocional Intuitivo (EI) x Variável:sexo.....56

Figura 3- Estilo Emocional Intuitivo (EI) x Variáveis:sexo e função.....56

ÍNDICE DE TABELAS

TABELAS

Tabela 1 – Descrição dos resultados segundo função na empresa e tipo de empresa.....	49
Tabela 2 - Descrição dos resultados segundo função na empresa, tipo de empresa e sexo.....	40
Tabela 3 – Descrição dos resultados segundo faixa etária, sexo e função.....	41
Tabela 4 – Descrição dos resultados segundo grau de instrução e sexo.....	42
Tabela 5 – Descrição dos resultados segundo tempo na empresa e função.....	42
Tabela 6 – Descrição dos resultados segundo tempo na empresa, função e sexo.....	43
Tabela 7 – Médias e desvios-padrão de estilos segundo sexo.....	48
Tabela 8 – Médias e desvios-padrão de estilos segundo função na empresa.....	49
Tabela 9– Médias e desvios-padrão de estilos segundo tipo de empresa.....	49
Tabela 10– Médias e desvios-padrão para os fatores de estilos de acordo com função na empresa e sexo.....	50
Tabela 11- Médias e desvios-padrão para os fatores de estilos de acordo com sexo e tipo de empresa.....	51
Tabela 12- Médias e desvios-padrão para os fatores de estilos de acordo com função na empresa e tipo de empresa.....	52
Tabela 13 - Análise Multivariada de Variância para os Fatores de Estilos de Pensar e Criar.....	52
Tabela 14- Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar: Cauteloso Reflexivo.....	53
Tabela 15-Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar: Inconformista Transformador.....	54
Tabela 16-Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar:Lógico Objetivo.....	55

Tabela 17- Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar:Emocional Intuitivo.....	55
Tabela 18- Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar: Relacional Divergente.....	57
Tabela 19- Questão 1: Na sua opinião, o que é ser um líder criativo?.....	58
Tabela 20- Questão 1: Na sua opinião, o que é ser um líder criativo?.....	59
Tabela 21- Questão 2: Você se considera um líder criativo, na sua atual função? Em caso positivo, cite 5 características que descrevem sua atuação.....	60
Tabela 22- Questão 2: Você se considera um líder criativo, na sua atual função? Em caso positivo, cite 5 características que descrevem sua atuação.....	61
Tabela 23- Questão 3:Como você avalia em uma escala de 0 a 100, seu desempenho sendo um líder criativo?.....	62
Tabela 24- Questão 3:Como você avalia em uma escala de 0 a 100, seu desempenho sendo um líder criativo?.....	62
Tabela 25- Questão 4: Você considera a liderança criativa importante para sua empresa?.....	63
Tabela 26- Questão 4: Você considera a liderança criativa importante para sua empresa?.....	64
Tabela 27- Questão 5: Quais são as barreiras que você mais encontra na sua atuação junto aos membros do grupo orientados por você?.....	65
Tabela 28- Questão 5: Quais são as barreiras que você mais encontra na sua atuação junto aos membros do grupo orientados por você?.....	66

APRESENTAÇÃO

O novo paradigma organizacional enfatiza qualidade, serviço, fluidez, comunicação, informalidade, intuição, conhecimento e criatividade. Hoje, o valor de uma organização não é apenas medido por seu patrimônio físico, capital financeiro, prédio, máquinas, mas sim pela capacidade intelectual das pessoas que nela atuam (Zanella, 2002).

As determinações do mercado globalizado, os novos paradigmas organizacionais e as novas relações de trabalho levam as organizações a buscarem uma nova cultura, mais aberta, flexível e criativa, fornecendo a troca de idéias e melhorando a comunicação no âmbito organizacional. A valorização dos recursos humanos, tem sido de suma importância visando melhor desempenho, criatividade e qualidade de produtos e serviços.

De acordo com Odiorne (1990) são freqüentes, no mundo organizacional contemporâneo, referências quanto a problemas e turbulências, indicando a necessidade de criatividade e inovação para a solução desses problemas organizacionais. Para tal autor os indivíduos possuem mais criatividade do que demonstram em seu trabalho. Em certos casos, não estão alocados em departamentos de assessoria ou de pesquisas que lhes ensinem a serem criativos.

Assim, há várias razões que podem ser descritas para explicar o interesse crescente, nos dias atuais, pela criatividade e especialmente pelas condições que favoreçam a sua expressão e desenvolvimento. Esse interesse tem sido observado em várias organizações, a partir das exigências de mudança e

adaptação, frente à necessidade de sobrevivência. E, também, pela crescente necessidade de profissionais preparados para atuar de forma mais eficiente no cenário atual.

A estrutura organizacional, com suas principais características de diferenciação, ou seja, diversidade de departamentos e de níveis hierárquicos tende a cercear a iniciativa individual e a criatividade. Desta forma, encontra-se muita resistência, ausência de envolvimento, tensão no ambiente de trabalho; o que prejudica a motivação dos membros da organização, dificultando o processo criativo e inovador. Há que se pensar, a partir daí, nas questões sobre o tipo e o estilo de direção e liderança necessários para gerar uma atmosfera adequada de trabalho nas organizações (Aktouf, 1990).

Segundo Wechsler (1993), a criatividade dentro do ambiente de trabalho é estudada através do funcionamento e da dinâmica de grandes e pequenas organizações, indústrias, empresas, etc., independentemente dos objetivos específicos de cada uma delas. De acordo com a autora, a organização que visa estimular a criatividade deve preocupar-se mais com a seleção de seus empregados, com a capacidade que estes possuem para inovar do que com suas experiências educacionais. Assim sendo, a organização criativa demonstra muito da personalidade de seus membros e deve ressaltar as seguintes características: a) estrutura mais descentralizada, onde novas idéias podem vir da base para o topo e b) promoção pelo mérito, onde se premia o indivíduo pelo seu talento criador.

De acordo com Bharadwaj & Menon (2000), é necessário observar que a inovação nem sempre é resultado do pensamento criativo; portanto, não basta ter pessoas criativas na organização, é preciso ter pessoas que além de produzir

ações criativas, sejam sempre estimuladas e valorizadas. Desenvolver e administrar a criatividade é necessário e, desta forma, se torna importante compreender e investir no processo de criação, através de ações facilitadoras, que poderão propiciar um clima e ambiente organizacionais criativos.

Em se tratando da criatividade organizacional, Talbot (1993) propôs o treino da criatividade na organização, com o interesse no estilo organizacional, sendo foco principal a criatividade pessoal. Segundo este autor, o desenvolvimento da criatividade depende do estilo, da cultura e do poder de cada um dentro da organização para promover ou inibir a vontade própria de mudar. O treino em criatividade pode acrescentar aspectos importantes no comportamento dos sujeitos dentro da organização. Outras condições importantes são que a comunicação deve ser aberta e a cooperação entre os gerentes e subordinados deve propiciar a atenção com as pessoas altamente criativas, dar tempo para elas pensarem, evitar críticas prematuras e ter tolerância com as expectativas das pessoas; e o que mais favorece um clima criativo são os relacionamentos nos quais se propicia um clima de confiança entre os gerentes e seus subordinados.

Assim, a criatividade nas organizações, por meio de desenvolvimento de pessoas, da estrutura organizacional e da tecnologia, apresenta-se como um desafio para os gerentes, já que implica em mudanças na forma de pensar, perceber e agir. Segundo Basadur (1997) é importante compreender e desenvolver a criatividade através de orientações e prática facilitadoras.

Desta forma, torna-se essencial realizar pesquisas que permitam identificar certos estilos de liderança que possam estimular equipes e propiciar um clima e ambiente criativos de trabalho. Ou seja, de acordo com o modelo de estilos de pensar e criar (Wechsler, 2006), há certos estilos em liderança que permitem a

livre expressão de seus subordinados, tornando ambientes organizacionais mais favoráveis à realização pessoal e profissional.

Sob esta perspectiva, durante e após o processo de graduação, em psicologia, a pesquisadora desenvolveu atividades junto a gestores de organizações diferentes, observando e detectando falhas na questão de gerenciamento de pessoas e carências em habilidades interpessoais, entre aquele que ocupa o cargo de liderança e seus liderados. Num segundo momento, no curso de especialização com ênfase em Desenvolvimento do Potencial Humano nas Organizações, a pesquisadora preocupou-se e focou seu estudo em técnica de formação do Líder *Coach*. Sendo este profissional aquele que orienta, conduz e acompanha seus liderados no desenvolvimento de habilidades pessoais e competências essenciais à organização. Desta forma, a pesquisadora acredita que o líder apresenta um papel importante em motivar o outro a ampliar conhecimento e, a partir dos próprios recursos e experiências, conquistar o desempenho pessoal e profissional desejável.

Ainda na opinião desta pesquisadora, a expansão em pesquisas no âmbito da Psicologia Organizacional pode e deve contribuir para a garantia de maior e melhor desempenho dos profissionais, nas organizações. Desta forma, este trabalho visou identificar estilo de liderança que facilita a livre expressão dos liderados e desenvolva potencial e ambiente criativos. Para tanto, foi necessário primeiramente compreensão e discussão de alguns conceitos importantes, presentes no desenrolar das atividades organizacionais, tais como: criatividade, inovação, liderança e tipos de liderança, estilos de liderar.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema criatividade, por meio dos conceitos de diferentes autores e pesquisadores da área, e as diferentes

abordagens dadas ao tema. Apresenta-se, também, a importância da criatividade e inovação, dentro das organizações.

No segundo capítulo há a descrição e discussão sobre o conceito de liderança, seus diversos estilos ao longo da história, de acordo com as teorias sobre o desenvolvimento organizacional. E são apresentados os perfis e tipos de liderança que foram sendo identificados nesta análise evolutiva.

No terceiro capítulo há a descrição de pesquisas brasileiras e os temas mais enfocados sobre liderança e criatividade. Em seguida há a descrição dos objetivos propostos, a metodologia utilizada para a pesquisa, a composição da amostra, instrumento e procedimento.

E por fim, apresenta-se as discussões dos resultados e conclusões finais.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1 Criatividade e Inovação nas Organizações

1.1 Criatividade: um fenômeno multidimensional

O estudo sobre a criatividade também acompanha a história da investigação sobre inteligência humana, a exemplo de Guilford em 1950 (Zanella, 2002). Assim como a inteligência, o conceito de criatividade é utilizado historicamente como uma forma de se compreender e analisar uma ampla variedade de características individuais, situações e processos. As teorias sobre a genialidade humana, de modo geral, se associam à criatividade e/ou à inteligência. Na atualidade, entretanto, tais fenômenos, apesar de serem definidos de forma distinta, são considerados interatuantes (Colossi, 2004).

A criatividade pode ser entendida como fenômeno complexo e plurideterminado; e para compreendê-la se faz necessário um estudo de tal conceito por meio de diferentes perspectivas psicológicas (Wechsler, 2008). É necessário rever questões da Psicologia evolutiva, educativa, social, etc; e também retomar diferentes escolas psicológicas, tais como: psicodinâmica, cognitiva, comportamental, e outras. Outro fator importante é a integração de conhecimentos vindos de áreas como Sociologia, Pedagogia, História, Política, Antropologia, Neurologia, e outras (Benlliure, 2006).

Dada a abrangência sobre a criatividade, Wechsler (2008) descreve a criatividade como um fenômeno complexo, ao se avaliar a sua multifatorialidade e

multidimensionalidade. Considera a criatividade como produto da combinação dos seguintes elementos: habilidades cognitivas, características de personalidade e elementos ambientais. Segundo a autora, a combinação harmônica destas variáveis permite o alcance da auto-realização, considerando não só os aspectos pessoais, mas também profissionais.

Na conceituação sobre criatividade, é imprescindível citar as idéias de Torrance (1965) que pode ser considerado um dos maiores estudiosos neste assunto. Este autor define o pensamento criativo como um processo de perceber lacunas ou elementos faltantes, que são perturbadores. A partir desta concepção, as idéias ou hipóteses são formadas sobre estes elementos. A seguir, as hipóteses são testadas e os resultados divulgados, o que pode desencadear modificações e reteste das hipóteses. Em seus estudos, afirmou que a pessoa só atinge um funcionamento intelectual pleno, quando as capacidades que envolvem o seu pensamento criador são desenvolvidas e colocadas em prática.

Explicando as idéias de Torrance, Wechsler (1993) escreve que há uma combinação entre pensamento divergente e o convergente durante as diversas fases de produção criativa. Nas fases iniciais, predomina o pensamento divergente, para que se possa explorar detalhadamente o problema a ser estudado. Ao se formularem as hipóteses, predomina a divergência, com idéias flexíveis, sem críticas *a priori*. Volta-se ao pensamento convergente ao se testarem as hipóteses levantadas. Vem, então, a fase de comunicação dos resultados atingidos, em que pode-se avaliar os impactos desta nova criação. Desta forma, o que indica que este processo não acontece por acaso e portanto requer esforço e persistência.

Criatividade, segundo Rey (1995), tem sido entendida como um processo de descobrimento de produção de algo novo, desde que cumpridas exigências de uma situação social, em que evidenciem vínculos de aspectos cognitivos e afetivos da personalidade. Estudiosos do tema afirmam que são vários os fatores que determinam o processo criativo, podendo ser de origem interna e/ou externa ao indivíduo. Como fatores internos aos indivíduos apontados não só por Amabile (1998), como também por Sternberg, O'Hara e Lubart (1997), encontram-se: a experiência pessoal, os estilos de pensar, a motivação, as habilidades intelectuais e a personalidade. A ação conjunta de dois ou mais destes fatores é imprescindível à geração de novas idéias.

Segundo Wechsler (2008) são características da pessoa criativa o dinamismo, iniciativa, confiança em si mesma, inovação, entre outras. Esta conceituação assume relevância, quando estamos buscando um quadro de referências para as ações de liderança. A competitividade entre as organizações demanda ao líder características criativas que o instrumentalizem para ações efetivas, direcionadas às metas estabelecidas.

Maslow (1970) prioriza o sujeito criativo, colocando, em segundo plano, o produto criativo. É um dos psicólogos humanistas que se destaca por sua visão otimista de natureza humana; acredita que cada pessoa possui um potencial criativo, favorecendo a auto-realização. Enfatiza que a criatividade existe em todas as pessoas, não resumindo-se em uma qualidade específica. É uma habilidade que pode ser desenvolvida, facilitando inclusive a solução de problemas no cotidiano. Vários estudiosos, como Virgolim e Alencar (1994), de correntes psicológicas diferentes, vêm valorizando o impulso criativo para ações eficazes diante dos conflitos e tensões do dia-a-dia.

1.2 A Criatividade nas Organizações

Estudiosos como Mumford e Simonton (1997) também demonstraram preocupação com o processo criativo. Eles ressaltam que as habilidades de pensamento criativo são necessárias para um indivíduo produzir novas idéias. Além disso, o comportamento criativo e produtivo é influenciado ou facilitado por fatores de personalidade tais como a motivação para criar, perseverança nas ações e independência de julgamento.

De acordo com Higgins, Qualls e Couger (1992), durante o processo criativo no ambiente de trabalho, há traços de personalidade que facilitam pensamento criativo entre funcionários tais como: auto-disciplina, capacidade de adiar gratificações, perseverança em defrontar frustrações, independência de julgamento, disposição de correr riscos e tolerância à ambigüidade. Além desses fatores, técnicas específicas como *brainstorming* auxiliam as pessoas a se tornarem mais criativas. Contudo, muito ainda precisa ser explorado sobre os estilos de criar e sobre como as pessoas percebem e solucionam problemas dos modos diferentes aos tradicionais.

A criatividade está associada à busca de novos caminhos e olhar os fatos sob novos ângulos. Assim sendo, a criatividade vem auxiliar em fases nas quais a mudança é imprescindível e algo tem que ser feito de forma rápida e eficaz. Segundo De Bono (1994), a criatividade é percebida como forma de adaptação a novas perspectivas sendo ela o caminho conciliatório que conduz ao crescimento global dos envolvidos no processo. Desta forma o comportamento criativo pode ser observado, em indivíduos ou grupos, em qualquer atividade profissional com a

intenção de gerar mudanças, resolver problemas ou simplesmente atender as necessidades expressivas ou criativas do ser humano.

Como menciona Kubo (Mundim, 2004), a empresa e os negócios dependem das decisões rápidas das pessoas que precisam estar afinadas entre si. É uma longa jornada que requer que todas as pessoas da organização estejam envolvidas, ou seja comprometidas, e possam acrescentar sua criatividade e imaginação ao processo de mudança. A liderança criativa precisa, então, assumir o perfil adequado às características do momento atual; em que as mudanças permanentes devem ser realizadas, para se acompanhar o acelerado ritmo das informações. A criatividade pode instrumentalizar o líder na condução de seu grupo, para atingirem juntos metas e objetivos comuns.

Há empresas que preferem reproduzir soluções usadas com sucesso no passado. Organizações que vêem o presente como uma simples extensão do passado tendem a adotar soluções testadas e conhecidas, mesmo que não sejam válidas para as condições atuais. Fica evidente que vivem arraigadas a modelos tradicionais de administração que restringem a liberdade e a criatividade das pessoas, estimulando a dependência e a passividade destas. Há, também, algumas empresas que relutam em utilizar o potencial criativo dos empregados, porque eles podem ser vistos como uma ameaça para elas (Caldas, 1999).

Segundo Alencar (1996) apesar da criatividade ser algo valorizado pela sociedade o indivíduo criativo, em muitos contextos, não é bem aceito pois apresenta comportamentos que revelam características que são incompatíveis com aquelas mais enfatizadas pelos agentes socializadores, pais e professores. Portanto, é preciso implementar mudanças em setores da sociedade capazes de

possibilita a disseminação da cultura da criatividade, desde o contexto educacional ao contexto das organizações de trabalho.

Alencar (1996) ainda descreve que a criatividade tem a ver com características pessoais e também com o “clima psicológico” no ambiente assim como suas normas, valores e as oportunidades para expressão de novas idéias. Perreira (1996) ainda menciona sobre a característica peculiar de algumas empresas em que há a estruturação de um departamento de criação, fazendo crer que somente naquele setor as pessoas são capazes de criar, tendo liberdade e incentivo para isto. Quase sempre esta parte da empresa está ligada à área de marketing dos produtos oferecidos; ficando esquecido o fato de que a criatividade pode surgir em qualquer setor e com qualquer pessoa, seja para criação de novos produtos, aperfeiçoamento dos produtos já existentes ou para solução de produto; como nas empresas de publicidade e propaganda. Tal fato vem a reforçar o desperdício da criatividade da maioria dos trabalhadores, no ambiente de trabalho.

Amabile (1998) destaca que é muito mais freqüente ver a criatividade ser destruída do que estimulada dentro das organizações. Segundo a autora, os gerentes reconhecem a importância da criatividade e do valor das idéias novas, porém o ambiente de trabalho destrói a criatividade, uma vez que prioriza a coordenação, a produtividade tradicional e o controle. Em decorrência disto, as pessoas passam a desenvolver bloqueios como o medo de errar, a passividade e o conformismo. Além disso, os indivíduos são submetidos a pressões sociais muito fortes quando divergem da norma. Assim, as necessidades de aceitação e segurança, os impedem de ter ousadias que possam arriscar sua carreira ou seu emprego. Outro motivo das pessoas se sentirem coagidas é a incerteza de que a

idéia irá funcionar na prática, o que explica porque algumas pessoas se sentem desestimuladas a desenvolver novas idéias.

Cabe salientar as práticas gerenciais citadas por Magalhães e Alencar (2001) que minam a criatividade de uma organização. São elas: mudar frequentemente os objetivos da empresa ou não defini-los claramente, estabelecer prazos falsos ou impossíveis de cumprir, oferecer recursos abaixo do suficiente, formar equipes homogêneas (todos chegam com idéias semelhantes e saem com as mesmas), receber com ceticismo os esforços inovadores ou não reconhecê-los, além da miopia de resultados. O que nos faz concluir que os gerentes não têm dado a devida atenção à criatividade e a inovação, pois têm receio de perder o *status quo*. É o que alguns pesquisadores têm descrito, que gerentes baseados nas suas características, de autonomia e profissionalismo, acreditam que não precisam compartilhar suas habilidades de criatividade e *expertise* em solucionar problemas com seus subordinados (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002).

Segundo Alencar (1997) é fundamental favorecer a criatividade dentro das empresas e reconhecer que esta é uma característica que difere de indivíduo para indivíduo, apenas em grau; e o administrador deve sempre reconhecer as habilidades criativas das pessoas, pois isso facilita a forma como os indivíduos atuam, no ambiente de trabalho. E para que a potencialidade criativa do ser humano possa ser aproveitada é preciso compreender que o contexto pode promover o seu desenvolvimento. Assim sendo torna-se um desafio promover a cultura da criatividade, especialmente no âmbito das organizações, pois não basta que idéias sejam criadas, mas é preciso colocá-las em prática. Para tanto, é necessário compreender quais aspectos facilitam e quais restringem o comportamento criativo no ambiente de trabalho, de modo a orientar estratégias

de transformação desses ambientes. Conclui-se que enfatizar as idéias criativas e disponibilizar recursos, com vistas a alcançar as metas individuais e da organização, é indispensável à criação de um ambiente favorável que estimule a criatividade e a inovação (Alencar, 1997)

1.3 A Importância da Criatividade e da Inovação nas Organizações

Com a disputa cada vez mais acirrada entre as empresas, a criatividade e a inovação nunca foram tão exigidas nas organizações, no dinamismo diário, na resolução de problemas. E, portanto, na geração de novas idéias, em novas formas de pensar tão necessários para a adaptação e o desenvolvimento das organizações (Mundim, 2004). Este cenário difere totalmente daquele ocorrido durante o século XX, quando a produção industrial em massa predominava e requeria enorme investimento com um limitado número de produtos, deixando o trabalho rotineiro, e não dando espaço para o pensamento criativo. Além disso, a inovação era concebida como um risco, uma vez que o sucesso das empresas dependia da economia em escala (Mumford & Simonton, 1997).

A criatividade e a inovação nas organizações podem ser definidas como um processo contínuo de encontrar problemas e resolvê-los. Este processo de encontrar problema significa atuar, continuamente, para encontrar novos problemas e solucioná-los; incluindo não só as coisas que estão erradas mas, também, definindo as condições vigentes e prevendo situações futuras como mudanças, tendências, desafios, e oportunidades. Tais necessidades são enfatizadas por Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith (*apud* Basadur, 1997) por

que indicam a importância de todo este processo para garantir adaptação organizacional.

Os termos criatividade e inovação têm conceitos distintos, de acordo com Mumford (2000), Shalley & Perry-Smith (2001), que os diferenciam da seguinte forma: criatividade implica na geração de novas idéias, novos produtos e abordagens, enquanto que a inovação se refere ao processo de implementação de idéias que levam a resultados práticos e que compreendem desde atividades primárias de trabalho até aquelas de caráter administrativo. Para Wechsler (2008), inovação refere-se a aplicar ou colocar em prática uma idéia com o objetivo de aumentar os lucros ou melhorar os serviços. Outra diferença entre ambas é o fato da criatividade ser um atributo que pode pertencer a um único indivíduo, enquanto que a inovação requer a colaboração de muitas pessoas em nível organizacional, exigindo habilidades e atitudes tais como adquirir novos conhecimentos; discutir e avaliar idéias, de acordo com a melhor possibilidade a ser implantada (Menchén Bellón, 2003).

De acordo com Ferraz (2002), no contexto organizacional, a inovação evidencia-se na pesquisa e desenvolvimento de serviços e produtos, na gestão e nos processos de fabricação destes produtos e aplicação de novas técnicas. Pereira Filho (1996) conceitua inovação como um processo onde novas idéias são criadas por indivíduos ou grupos, a partir de habilidades específicas num determinado ambiente relacional, e, por sua vez, um conceito construído a partir do conceito de criatividade podendo-se definir como um processo de geração de mudanças e de introdução de novidades em contextos sociais. Lemos & Mazzilli (2000) concordam que inovação decorre da criatividade, além de associarem o termo inovação a uma concepção utilitária.

Bruno-Faria & Alencar (1996; 1998) adotam a perspectiva de que criatividade é condição para que a inovação ocorra. Segundo Stoner & Freeman (1999), enquanto criatividade implica na geração de uma nova idéia, a inovação se refere a aplicação de idéias. Tendo em vista essa contextualização pode-se notar que o estudo da criatividade é relativamente novo na área organizacional. Deste modo, teóricos como Amabile (1998), Mumford (2000), Guastello (1995), Alencar (1996, 1998) e outros têm realizado pesquisas ao seu estudo como também para a inovação.

Evidencia-se, contudo, que a relevância da criatividade, para o mundo contemporâneo, não está limitada ao contexto das descobertas científicas ou da produção cultural, mas em vários outros campos de atividade onde a criatividade, enquanto comportamento, pode ser aprendida ou facilitada. É interessante citar a importância da criatividade no campo da aprendizagem, em geral; em gestão de talentos no trabalho, no desenvolvimento das habilidades de liderança, na capacidade de trabalhar em equipe e enfrentar dificuldades. Guastello (1995) em pesquisa com grupos e trabalho que requeriam criatividade e imaginação, avaliando-se a atuação de líderes, constatou que se destacaram, não somente, àqueles que ofereciam idéias inovadoras mas, também, aqueles líderes que encorajavam a criatividade de outras pessoas. Portanto, as pessoas que emergiam como líderes foram aquelas que partilharam grande número de idéias criativas e, ao mesmo tempo, facilitaram as expressões criativas de outras pessoas.

Puccio, Murdock & Mance (2007) descrevem o pensamento criativo como uma característica essencial para a competência em liderança. Tal competência deve possibilitar estratégias criativas, princípios e metas para o desenvolvimento

de uma boa liderança. Estes autores propõem uma série de princípios e procedimentos favoráveis à criatividade, e acreditam que uma vez internalizados, sempre favorecerão a mudança, através do modo de liderar. Para tanto, os autores apresentam as seguintes competências de um líder: 1.A habilidade de desenvolver potencial criativo no outro, como um processo que possibilita o desempenho pessoal; 2.A influência do líder sobre seus liderados, como forma de orientar crescimento profissional e promover aumento na produtividade; 3.A habilidade em promover mudanças, no ambiente de trabalho; 4.A habilidade pessoal em pensar criativamente e a facilidade em desenvolver o pensamento criativo, em outras pessoas, sendo este um processo contínuo na atuação do líder.

Assim, de acordo com Gimenez (1993), a criatividade pode ser ensinada e desenvolvida, em determinados contextos facilitadores. Acredita-se, então, que as habilidades criativas podem ser desenvolvidas por meio de programas de treinamento. E, portanto, compreender os mecanismos pelas quais as habilidades criativas ganham expressão e relevância, o que é essencial para reconhecer as diferentes possibilidades para a produção. É necessário combater a intransigência, o autoritarismo e a ausência de espírito de equipe e, por outro lado, dar apoio à inventividade humana, para que novas idéias possam ser geradas e postas em prática no processo de inovação.

1.4 Estilos de Pensar e de Criar

A competitividade entre as organizações demanda ao líder características criativas que o instrumentalizem para ações efetivas, direcionadas às metas

estabelecidas. Para Wechsler (1993), a pessoa criativa é aquela que sabe quem é, aonde quer ir e o que deseja realizar; tais características identificam, também, uma pessoa num quadro de referência para ações de liderança. Esta autora destaca, ainda, a importância de estudos realizados quanto aos estilos de pensar e criar e enfatiza a necessidade de reconhecer os perfis, de líderes e gerentes, mais adequados no ambiente organizacional.

Segundo Wechsler (2009), investigações relevantes sobre “estilo cognitivo” de acordo com Witkins (1964) descrevem a influência da percepção sobre as maneiras de pensar. Para este autor existiriam dois estilos cognitivos principais: *dependente e independente de campo*. As pessoas que possuem estilos dependentes de campo percebem o mundo de forma global e preferem atividades onde possam ter maiores possibilidades de relacionamento interpessoal. Por outro lado, as pessoas com estilos independentes de campo são mais analíticas, preferindo obter detalhes sobre as informações e atividades onde possam trabalhar sozinhas. Outra forma de conceber os estilos cognitivos foi proposta por Messick (1984), ao definir que os estilos são modos de processar as informações, embora sejam expressos não só de modo cognitivo, mas também na vida afetiva e social de um indivíduo. Tal tipo de compreensão é similar a de Guastello, Shissler, Driscoll & Hyde (1998), que definiram os estilos cognitivos como sendo uma combinação de habilidades mentais com características de personalidade.

A partir de experiências em organizações, Kirton (1976, 1994) observou que existiam estilos de pensar, que caracterizavam desde uma orientação totalmente adaptativa até uma preferência marcada pela inovação. Portanto, os estilos criativos no âmbito de trabalho poderiam ser entendidos sob dois ângulos principais: inovação e adaptação. Os indivíduos com estilos inovadores seriam

aqueles que buscam redefinir e resolver problemas, questionando as estruturas existentes, sendo mais indisciplinados e tentando sempre obter mudanças no seu ambiente. De modo contrário, as pessoas com estilos adaptadores poderiam ser consideradas como sendo mais detalhistas, precisas e disciplinadas, preocupando-se mais em utilizar soluções já comprovadas do que encontrar novas idéias. Os indivíduos inovadores, segundo este autor, ocupam cargos de liderança, necessitando, entretanto, do auxílio dos indivíduos adaptadores para implementar, ou colocar em prática suas novas idéias.

Um outro estudioso de destaque, em relação aos estudos sobre a criatividade e estilos, é Sternberg (1997). De acordo com este autor, os estilos devem ser entendidos dentro de uma proposta de auto-regulação mental, podendo ser classificados em relação as suas funções, formas e níveis. Quanto às funções, este autor, descreve os estilos Legislativo, Judicial e Executivo. Sendo o estilo Legislativo as pessoas que gostam de criar e elaborar as próprias regras. O estilo Judicial caracteriza aqueles que gostam de analisar regras e procedimentos; e o Executivo refere-se àqueles que gostam de seguir regras e utilizam formas existentes para resolver uma situação. Em relação às formas de liderar, o autor identifica quatro estilos diferentes: Monárquico, Hierárquico, Oligárquico e Anárquico. O estilo Monárquico descreve indivíduos que focalizam uma tarefa até finalizá-la, para depois iniciar outra; o estilo Hierárquico caracteriza indivíduos que tendem a ser sistemáticos na abordagem dos problemas, priorizando metas; o estilo Oligárquico são pessoas que apresentam metas variadas num mesmo período de tempo; por fim, o estilo Anárquico são aqueles que não gostam de se prender às regras. E, quanto aos níveis, há o Global e o Local. O estilo Global

envolve indivíduos que gostam de utilizar pensamento mais abstrato, enquanto o estilo Local são aqueles que preferem execução de tarefas específicas.

Para Wechsler (1999) foi importante realizar estudos com o objetivo de investigar e diferenciar estilos de pensar e criar. Em um modelo teórico sobre criatividade, observou-se que os estilos poderiam ser considerados como sendo uma expressão resultante da interação entre as habilidades cognitivas e as características da personalidade criativa. Neste modelo teórico, entende-se que se um indivíduo encontra possibilidades ou estímulos para expressar o seu potencial criativo, por meio dos seus estilos preferenciais, em um espaço maior entendido como familiar, educacional e social, ele terá maiores chances de encontrar a sua auto-realização pessoal.

Assim sendo, de acordo com a literatura e após sete anos de pesquisa sobre as características de pessoas criativas, Wechsler (2006) enfatiza que a avaliação dos estilos oferece informações sobre formas preferenciais de pensar e agir, que são mais condutíveis à produção criativa e a inovação. Tais informações fornecem subsídios importantes para o processo de identificação de talentos, visando, principalmente, a seleção profissional e orientação vocacional. Desta forma, de acordo com a pesquisa de Wechsler (2006) foi possível verificar que existem diferentes estilos de atuação profissional, como o que se segue: estilo Cauteloso Reflexivo que caracteriza-se pelo predomínio de pensamento crítico, avaliador e sistemático. O estilo Inconformista Transformador que é a pessoa que questiona regras de pensar e agir e gosta de resolver problemas de maneiras incomuns. O estilo Lógico Objetivo que se caracteriza pelo pensamento lógico, racional e pragmático; gosta de situações práticas e evita qualquer grau de improvisação. O estilo Emocional Intuitivo que demonstra alto grau de imaginação

e caracteriza-se pelo predomínio das emoções e intuições em suas ações e, por fim, o estilo Relacional Divergente que é aquele que tem facilidade de liderar grupos, é aberto a novas idéias e aceita situações onde existam riscos. Na área organizacional, Mundim & Wechsler (2007) relataram que gerentes organizacionais diferem dos seus subordinados ao demonstrarem possuir estilos mais inconformistas, mais ousados e acreditarem mais nas suas intuições. Também foram encontradas diferenças sexuais entre líderes gerenciais, tendo as mulheres maior freqüência ao estilo Emocional-Intuitivo.

Segundo Wechsler (2009) líderes necessitam entender os seus estilos preferenciais de pensar e criar, porque não só podem focar melhor nos seus pontos fortes como também procurar maneiras para complementar suas deficiências. Liderar, então, significa entender e influenciar outras pessoas, isto é, perceber que outros não pensam ou não têm o mesmo estilo de pensar, similar, ao do líder (Puccio, Murdock & Mance, 2007).

De acordo com algumas análises, sobre o ambiente organizacional, é preciso observar que, muitas vezes, o estilo gerencial necessita se transformar em virtude dos problemas que a organização está enfrentando (Romani & Dazzi, 2002). Sendo assim, define-se quatro desafios que o líder, criteriosamente, têm de enfrentar: criar, construir, manter e mudar. Por criar: entende-se a energia necessária à mudança dentro da organização, enfrentando quaisquer fracassos. Construir implica determinar a cultura da organização, seus valores, crenças e premissas. Manter significa a capacidade de crescer junto com a organização; ter condições de reavaliar-se e desenvolver novas formas de liderança diante de novos contextos. E mudar caracteriza a capacidade de um líder, agente de mudança, adquirir novos conceitos e habilidades, induzindo, assim, um processo

de aprendizagem contínua. Neste sentido, de acordo com Wechsler (2009) conhecer os estilos de liderar, assim como dos liderados, pode auxiliar um grupo a atingir altos patamares de inovação, em um ambiente que valoriza as diferenças individuais.

CAPÍTULO II

2 Liderança e Estilos de Liderar

2.1 Liderança: conceito e história

A adaptação às novas realidades no mundo requer grandes transformações e inovações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas exigindo, portanto, que as grandes organizações devam ser adaptativas e inovadoras. Sendo assim precisarão ser flexíveis, inteligentes, proativas e dependerão de um quadro de colaboradores com essas características.

Desta forma, é importante diferenciar administração de liderança, ou melhor, gerentes de líderes. Kotter (2000) enfatiza a diferença entre gerenciar e liderar descrevendo que gerenciar está associado a coisas como planejar, elaborar orçamentos, organizar pessoas, controlar e resolver problemas e liderar está relacionado à criação de uma visão do futuro, a capacidade de influenciar pessoas a aceitarem idéias novas e implementá-las, bem como estimular os indivíduos a criarem novas formas de trabalho.

Pode-se verificar a diferença entre gerenciar e liderar, sendo que os gerentes mandam os outros trabalhar, através da ordem e do controle, enquanto que os líderes fazem com que as pessoas queiram trabalhar. Segundo Drucker (2000) pode-se considerar que os gerentes estão voltados para manter o *status quo*, controlando para que o processo preestabelecido seja mantido. Já os líderes estão voltados para o processo de mudança e transformação do *status quo*; tal comportamento, a partir do clima e da cultura do ambiente de trabalho, ajuda a organização na busca de novas possibilidades e novos caminhos

Ainda de acordo com Drucker (2000), a autoridade é o poder que uma pessoa tem em virtude de seu papel e, também, de sua posição na estrutura da organização. E, considerando as funções de um líder, o termo poder pode ser visto como o potencial de influência de uma pessoa sobre as outras. Assim, compreende-se que os líderes necessitam de diversos tipos de poder, que devem ser reconhecidos como legítimos. Weber (Peterson & Smith, 1994) distinguiu 3 bases sobre as quais recai a legitimidade do líder, identificando-as como: 1) Fundamentos racionais, apoiando-se nos padrões e regras normativas, e no direito daqueles a quem é dada a autoridade de expedir ordens sobre tais regras (autoridade legal); 2) Bases tradicionais, apoiando-se na crença estabelecida em relação às tradições, e na legitimidade do *status* daquele que exerce a autoridade (autoridade tradicional); 3) Bases carismáticas, apoiando-se no heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa, e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele (autoridade carismática).

Para Senge (2000) os líderes organizacionais devem se conscientizar de que a liderança autoritária e agressiva torna-se problemática. O comando de cima para baixo reforça um ambiente de medo, desconfiança e competição interna, que reduz a colaboração e a cooperação. Essa verticalização gera envolvimento em vez de comprometimento, que é necessário para o sucesso. Ainda de acordo com o autor, os líderes não conseguirão criar culturas organizacionais mais abertas e adaptáveis se eles, basicamente, buscarem poder e controle. Liderar para ele é aproveitar a energia da criação, especialmente, criar algo que realmente seja importante.

Surgem, então, modelos administrativos que enfatizam a oportunidade e a necessidade de uma administração flexível, eliminando níveis intermediários de

controle e tomada de decisões, aumentando, assim, o grau de participação dos subordinados em tais decisões. A partir daí, a simples posição hierárquica parece não garantir a obediência dos seguidores. O vínculo da liderança passa a ser um relacionamento de duplo sentido e feito em igualdade, sem que a ação de um pressuponha a passividade do outro. Bergamini (1994) descreve que quanto mais se aprofundam as pesquisas a respeito das características do vínculo líder-seguidor, mais se evidencia o peso praticamente igual que possuem esses dois elementos integrantes de um mesmo e único processo. Aceitar isso, na prática, é uma questão que pode determinar, em grande parte, o desenvolvimento organizacional (DO).

2.2 Liderança: enfoques teóricos

Para melhor explicar a influência do superior sobre os subordinados, ou grupos de subordinados, pode-se classificar as teorias sobre liderança em três grandes grupos (O'Toole, 1997). De acordo com esse autor os três grandes grupos como Traços de Personalidade; Estilos de Liderança; Elementos Situacionais da Liderança. seria uma forma de identificar teorias, que num processo evolutivo, buscaram compreender e obter melhor entendimento sobre o conceito de liderança.

2.2.1 Teorias de Traços de Personalidade

Estudos sobre os traços de personalidade que definem o líder resumem alguns dos principais traços, como: traços físicos: energia, aparência e peso; traços intelectuais: adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança; traços sociais:

cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; e traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa. (O'Toole, 1997).

As teorias de Traços de Personalidade, tornaram--se pouco evidentes em virtude de que as pesquisas não conseguiram comprovar de forma empírica a relação entre os traços e a eficácia da liderança. O enfoque aos traços enfatizava que o líder já nascia com perfil à liderança, não sendo possível desenvolver tais características através de técnicas e desenvolvimento pessoal e gerencial. Daí a forma de mensuração limitava-se a um conjunto de traços ideais, porém, não era analisado o contexto social em que o líder estaria inserido (Bergamini, 1994; Reis, 2000).

Na era industrial, séculos XVIII e XIX, em função do rápido desenvolvimento econômico da Europa, houve mudanças radicais no modo de vida das pessoas. A utilização de maquinário tornou o trabalho do homem, cada vez mais, repetitivo, especializado e avaliado pelo tempo. Os empregadores passaram a querer trabalhadores obedientes, pontuais e dispostos a fazer tarefas maquinais. O líder era aquele que conseguia aumentar a produtividade, atuando como mantenedor da ordem para que as tarefas fossem executadas conforme planejadas, utilizando-se de prêmios e punições (Papais, 1997).

2.2.2 Teorias sobre Estilos de Liderança

Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

A teoria dos Estilos de Liderança, foi impulsionada nas décadas de 50 e 60, no século XX, através de pesquisas realizadas em *Ohio State University* e na *University of Michigan*. A teoria da liderança focou a questão da dinâmica comportamental dos líderes. Desta forma, o interesse dos pesquisadores era identificar que tipos de comportamento adotados pelos líderes seriam responsáveis pelo aumento da eficácia junto aos seguidores. Surgem, então, abordagens que descrevem os estilos predominantes de liderança: o líder orientado para a realização de tarefas e o líder orientado para as relações interpessoais. O líder orientado para a estruturação de tarefas caracteriza-se, fundamentalmente, por comportamentos ligados ao planejamento, controle e organização do trabalho; já o líder voltado para a orientação dos subordinados caracteriza-se através de comportamentos voltados à confiança e camaradagem, necessidades pessoais, relacionamentos amistosos, entre outros (Bergamini, 1994; Reis, 2000).

Segundo Vergara (2000), a teoria dos Estilos de Liderança define, por meio de estilos de comportamento, três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o liberal (*laissez-faire*). Na liderança autocrática, apenas o líder pode fixar as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; é quem determina as providências e técnicas para a execução das tarefas e quais tarefas que cada um deve executar. O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro; enfim há ênfase, total, no líder. Já na liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário. A divisão das tarefas fica a critério do grupo; o líder procura ser um membro normal do grupo, sem

sobrecarregar-se de tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios; há, então, ênfase no líder e subordinados. E, por fim, a liderança liberal (*laissez-faire*), apresenta liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; que esclarece e fornece informações quando solicitado. A divisão das tarefas fica a cargo do grupo; o líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos, apenas faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado. Ênfase nos subordinados, absoluta falta de participação do líder junto ao grupo.

Pode-se compreender que enquanto as teorias de Traços de Personalidade são demasiadamente simplistas e limitadas, as teorias sobre Estilos de Liderança também deixam de considerar variáveis situacionais importantes e que não podem ser desprezadas.

2.2.3 Teorias Situacionais da Liderança

Assim, surge no final da década de 60, século XX, a teoria Situacional ou teoria Contingencial, Verifica-se que esta teoria não estuda, tão somente, a figura do líder e, sim, o fenômeno da liderança. Enfatiza que a liderança é uma relação em três dimensões: líder, seguidores e situações (Vergara, 2000)

A teoria Contingencial descaracteriza a idéia de um líder ideal e reforça a importância de se levar em consideração o ambiente e contexto em que ocorre o processo de liderança. A partir dos anos 80, do século XX, ganha força o movimento das novas teorias sobre liderança, apresentada por diferentes abordagens.

Bergamini (1994), em seu estudo, a fim de caracterizar a relação entre estilos comportamentais e variáveis organizacionais, pesquisou mil sujeitos, que

exerciam funções de gerenciamento nos diversos níveis hierárquicos, desde gerentes a supervisores. Estas pessoas se submeteram a programas de treinamento e desenvolvimento em estilos comportamentais. Como instrumento foi utilizado um questionário conhecido pelo nome de LIFO (*Life Orientation*), que abrange quatro orientações representativas de quatro estilos básicos de liderança, tais como: dá e apóia, toma e controla, mantém e conserva e adapta, conserva e negocia. Um dos mais importantes resultados encontrados indicou que estilos diferentes tendem a trabalhar em setores diferentes da organização. Os sujeitos apresentaram, concomitantemente, os quatro estilos, variando a ordem em que esses estilos aparecem em seus comportamentos. O estilo com pontuação mais alta caracterizou a preferência na maneira de gerenciar (Henriques, 1999).

De acordo com a concepção das teorias Situacionais pode-se compreender as seguintes definições de liderança: Transacional, Transformacional, Carismática e Visionária. Segundo Burns (1978), a liderança Transacional envolve os processos de troca de valores relevantes na relação de influência entre o líder e seus seguidores/liderados. O líder recompensa aqueles que correspondem às suas expectativas, por meio de salário e posição hierárquica, e critica ou pune os que não se comportam em conformidade com tais expectativas ou não cumprem tarefas. Este estilo também atende as necessidades dos subordinados em troca de sua concordância em exibir determinado comportamento ou submissão. Por sua vez, a liderança Transformacional é baseada em comportamentos relativos a dimensões de carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada, além de valorizar as mudanças do ambiente do trabalho. É caracterizada como um mecanismo para alcance de metas, onde o líder valoriza seus seguidores dando a eles autonomia, criando uma congruência de interesses voltados para os mesmos

objetivos. Assim, a liderança Transformacional envolve um processo no qual o líder e liderados interagem em elevados níveis de motivação, estabelecendo um relacionamento interpessoal sempre em evolução (Burns, 1978; Bass, 1985).

Já as lideranças Carismática e Visionária são caracterizada, principalmente, pela identificação pessoal do líder com seus seguidores/liderados, e são também caracterizadas como variações da liderança Transformacional.

Sobre a liderança Visionária, Lewis (1993) descreve os líderes como aqueles que têm a mente aberta, apresentam flexibilidade, confiam em seus valores pessoais, mantêm-se informados em sua área, têm conhecimento literário sobre liderança em geral, encorajam liderança em outros, têm paixão pelo trabalho que exercem. Este tipo de liderança tem o futuro em vista e implica em correr riscos. A percepção dos líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. O líder preocupa-se em garantir o futuro da organização por meio do desenvolvimento e gerenciamento das pessoas (Stein, 1974). Buscar resultados, compromisso com a competência, é a meta primordial do líder. A habilidade interpessoal vai instrumenta-lo no comprometimento com as pessoas. O líder deve superar expectativas, muito mais que atender a elas.

Neste sentido Gardner (1996) identifica quatro fatores cruciais para a prática da liderança efetiva como laço com a comunidade, o relacionamento do líder com seu grupo deve ser contínuo, ativo e dinâmico. Outro fator importante é a forma como o líder convive com seu grupo e consigo próprio, com suas idéias, valores e ações estratégicas. Torna-se importante a necessidade de reflexão, distanciando-se do grupo para melhor senti-lo. Há uma necessidade de

comunicação clara e objetiva, ainda de acordo com o autor, os líderes exercem influência através das mensagens ou histórias que comunicam. E, também, verifica-se a necessidade de adequação nas escolhas, ou seja, é importante certa medida de estabilidade, sem o controle imposto dos instrumentos de poder ou violência. Este aspecto mantém a identidade do líder com seu grupo.

2.3 O Líder e o Estilo de Liderança

Surge a seguinte questão: qual deve ser, então, o estilo gerencial e ação dos líderes, neste atual contexto organizacional, caracterizado como era da informação, da tecnologia e do conhecimento? A resposta nem sempre condiz com o modelo da nova organização. Nota-se que o antigo modelo, o modelo do funcionário "executador de tarefas", firmado no início da Era Industrial, muito embora tenha tido a sua utilidade no passado, mostra-se cada vez mais inadequado, no século XXI. O antigo modelo, que tinha como principal característica o desencorajamento sistemático de qualquer manifestação de iniciativa ou criatividade, por parte dos funcionários, traz como consequência um alto grau de dependência à figura do líder.

Desta forma, Cabral (2001) salienta a necessidade de as organizações propiciarem um ambiente de criatividade e que leve à geração e ao compartilhamento do conhecimento; onde mudar, inovar e renovar devam ser condições prioritárias, para o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional (DO).

O líder deverá saber e romper com o padrão de dominação do modelo passado e resgatar e inspirar a confiança das pessoas por meio de

desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve também ser empreendedor, ousado (assumir riscos calculados), deve ter capacidade de mobilização, de reconhecer o êxito dos outros, estimular habilidades dos subordinados, ser inovador, criativo, comunicativo e deve saber romper paradigmas, estimulando a participação e desenvolvimento de novos talentos. Para Senge (1996) as pessoas somente estarão abertas, no século XXI, a se envolverem em condições que primem pela confiança, pela curiosidade autêntica e pela responsabilidade compartilhada.

Existem algumas diferenças entre o líder na visão tradicional e o líder da era do conhecimento, mostrando o distanciamento existente entre eles e sua postura diante das circunstâncias enfrentadas no seu dia-a-dia (Romani & Dazzi, 2002). O líder tradicional é aquele que segue regras, normas e procedimentos; prefere a rotina às situações pouco conhecidas. Este tipo de líder deixa bem definido suas ações e as dos subordinados, delega o que fazer e motiva os liderados pelo poder e dinheiro; o trabalho é uma simples troca econômica. Já na atuação do líder contemporâneo há valorização das pessoas, suas habilidades e potencial a ser desenvolvido. A rotina, para este tipo de líder, é o reinício de novas oportunidades, e suas ações são definidas pela competência de cada um. A comunicação, neste tipo de liderança, ocorre com objetivo de debates e tomadas de decisão compartilhada, visando entender e criar alternativas. O líder, nesta era atual, delega o que fazer, motivando cada um pelo desafio e auto-realização; e o poder é baseado na competência. O trabalho se torna um processo de enriquecimento e também troca econômica. Há o predomínio de uma visão ampla e generalista. Assim pode-se notar a postura reativa, característica do líder

tradicional e, por outro lado, a postura proativa, indispensável ao líder da era do conhecimento,

Bergamini & Coda (1990) salienta que o líder ao atuar junto a seu grupo, pode favorecê-lo a conhecer suas necessidades e, assim, facilitar o caminho em direção a satisfação pessoal e organizacional, o que poderá ajudar os subordinados a superar os obstáculos, encarando-os como desafios.

Dessa forma o estilo gerencial do líder influencia, diretamente, a cultura da organização, o que determina a importância de sua atualização constante e adaptação à situação atual. A postura, nas relações interpessoais, influencia e é influenciada pela cultura organizacional, pela reação dos colaboradores e pelas demandas do momento, e de desenvolvimento em que está a organização. Faz-se necessário repensar a variável organizacional “liderança” dentro de uma visão estratégica e global, considerando não apenas alguns líderes de altos postos mas o grande número de líderes distribuídos por todas as camadas organizacionais, ou seja, da linha de montagem até o escritório do presidente.

Drucker (2001) enfatiza o conceito de liderança como responsabilidade e afirma que os líderes são aqueles com suficiente percepção pessoal para crescer com a organização e mudar a própria perspectiva, ou aqueles que reconhecem as próprias limitações e permitem o despertar de outras formas de liderança. O autor ainda argumenta que os líderes do futuro terão de possuir as seguintes características: 1) alto nível de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos; 2) alto nível de motivação que lhes possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de ser definida; 3) força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à medida que o

aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida; 4) novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura; 5) disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito mais ampla; 6) disposição e capacidade para compartilhar o conhecimento e desenvolver as habilidades das pessoas, permitindo e incentivando o florescimento da liderança por toda organização.

Freitas (2000) vai além, descrevendo que o controle exterior passa para o próprio sujeito; ele é quem define suas metas e se compromete a atingi-las. Isso significa que o processo decisório se dá de maneira mais participativa. Nesta organização global, os líderes devem agir com eficiência diante de culturas, valores, crenças e expectativas cada vez mais diversificados. Assim, a liderança padronizada não funcionará, pois as pessoas passarão a exigir um tratamento distinto como pessoas ou grupos.

É importante que o ambiente, de cada organização, seja favorável ao desenvolvimento de líderes, bem como da adaptação e comprometimento dos colaboradores. Para tanto, é imprescindível que o ambiente permita e assegure condições facilitadoras do processo.

CAPÍTULO III

3 Pesquisas Brasileiras

3.1 Criatividade e Inovação em organizações empresariais

Estudos sobre liderança e criatividade em sua grande maioria, são pesquisas realizadas nos cursos de Administração. Por meio de pesquisa bibliográfica foi possível identificar a produção científica, no Brasil, e os temas mais estudados entre os anos de 1997 à 2007. Assim foi identificado, no banco de dados da CAPES, 28 produções científicas sendo, aproximadamente, oitenta e cinco por cento (85%) dissertações de mestrado, e quase quinze por cento (15%) de teses de doutorado. Observou-se que há um grande número de produção nos anos de 1998 e 1999, sendo aproximadamente trinta e dois por cento (32%) das produções, na década acima citada; sob a hipótese de que essa tenha sido a necessidade da época, de pesquisas e estudos sobre liderança e criatividade devido à abertura de mercado. Depois verifica-se que em 2001, 2002 há a retomada das produções científicas, indicando trinta e cinco por cento (35%) das publicações. E nota-se a ausência deste tipo de estudo em 2000; assim supõe-se que este período seja de produção de pesquisas e não de divulgação destes trabalhos.

É possível identificar também maior número de pesquisas oriundas de instituições particulares, aproximadamente cinquenta por cento (50%), em contrapartida às instituições federais, aproximando em trinta e cinco por cento (35%) em suas contribuições, e quase quinze por cento (15%) das instituições

estaduais. E na grande maioria os trabalhos são de autoria feminina, sessenta por cento (60%) da produção, por outro lado, quase quarenta por cento (40%) são de autoria masculina. O curso que apresenta, em primeiro lugar, maior número de produção é o de Administração de Empresas focando suas pesquisas em estudos sobre o empreendedorismo e capacidade criativa; liderança, expressão da criatividade, inovação; há também interesse em observar a gestão estratégica, modelos gerenciais e cultura organizacional. Tal fato demonstra a necessidade de se compreender o sujeito criativo, a liderança criativa, se há relação com características empreendedoras; e por outro lado as relações gerenciais e o ambiente organizacional. Estes estudos representam, aproximadamente, setenta e cinco por cento (75%) de toda a produção brasileira e os outros estudos são encontrados na área de Psicologia e Engenharia; e em sua minoria na área da Educação e Sociologia. As pesquisas, em sua maioria são descritivas, representando mais de quarenta por cento (40%) da produção científica, e experimental, mais de dezesseis por cento (17%). E os instrumentos mais utilizados são respectivamente os questionários, entrevistas e inventários, totalizando mais de cinquenta por cento (50%) em relação aos outros instrumentos utilizados como observação, escalas e análise de documento.

É possível destacar e compreender, de forma mais detalhada, alguns estudos relacionados aos temas sobre empreendedorismo, liderança, criatividade e inovação

Ferreira (2005), por exemplo, em sua pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre empreendedorismo e liderança criativa. Empreendedorismo, no estudo, foi descrito como a combinação de fatores como necessidade de realização, propensão ao risco e à inovação, e postura

estratégica. Tais atributos foram descritos através de um instrumento de pesquisa (Carland Entrepreneurship Index – CEI) de forma a possibilitar uma classificação dos indivíduos em micro-empresendedores, empresendedores e macro-empresendedores. E assim identificou-se que o potencial empresendedor, conforme medido pelo CEI, foi maior em jovens (até 30 anos) e diminuiu para os indivíduos com mais de 43 anos. Em relação ao desempenho e porte da empresa pôde-se afirmar que os resultados não apresentaram relação significativa, avaliando-se o potencial empresendedor e liderança criativa, nas empresas.

Já López Júnior (2005) em sua pesquisa teve como objetivo a construção e validação de um instrumento de medida da atitude empresenedora, e a mensuração dessa atitude junto aos proprietários-gerentes de pequenas empresas de comércio e serviços. A primeira versão do instrumento continha 54 itens que ao serem submetidos à validação de conteúdo, por meio da análise dos juizes, somente 36 permaneceram; esses itens foram utilizados na pesquisa de campo em uma escala Likert de 10 pontos. Os dados foram coletados com 290 proprietários-gerentes de pequenas empresas. A análise dos resultados demonstrou a presença da atitude empresenedora nos grupos estudados. O instrumento obteve índices estatisticamente confiáveis em relação a sua construção, validação e confiabilidade e foi denominado de Instrumento de Mensuração da Atitude Empresenedora (IMAE).

Outro tema de estudo realizado foi feito por Toldo (2006) em empresas de Software no estado do Rio de Janeiro, focalizando a importância de estratégias de inovação como diferencial competitivo. Assim o setor pesquisado foi escolhido por suas características (alta velocidade na introdução de inovações técnicas e no desenvolvimento de novos produtos, ou no aperfeiçoamento dos existentes; a

competição acirrada; o baixo investimento em capital fixo; e a capacidade criativa e intelectual da mão-de-obra), que indicam o papel relevante da inovação na organização. Utilizou-se, para tanto, a aplicação de questionário auto-administrado, composto por perguntas objetivas. Os resultados indicaram que as empresas pesquisadas, apesar de apresentarem perfis diferentes, adotaram estratégias de inovação semelhantes.

De acordo com a pesquisa de Martins (2002), sobre O Processo de Aprendizagem Organizacional, focou-se a necessidade de expansão da capacidade criativa, pesquisando e identificando como as organizações aprendem e como é possível oportunizar esta aprendizagem. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com vinte e oito executivos das diversas áreas, coordenadores da qualidade e analistas envolvidos nos principais processos da empresa. O resultado dos levantamentos efetuados e a identificação de ocorrência de Aprendizagem Organizacional envolveram os seguintes critérios: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos, e resultados da organização. Compreendeu-se que as empresas que incentivam a troca de conhecimento e possuem pessoal qualificado tendem a assumir características de aprendizagem organizacional com maior facilidade. Desta forma, o estudo contribuiu para a compreensão da eficácia nos processos de mudança das empresas.

Zanella, também em 2002, focou seu estudo na compreensão da expressão de criatividade nas pousadas da Ilha de Santa Catarina. A pesquisa contou com a participação de hóspedes, empregados e dirigentes de três pousadas localizadas nas regiões norte, sul e costa leste oeste da Ilha. A manifestação da criatividade na dimensão gestão organizacional foi observada

através das unidades de análise denominadas de gestão de serviços, pessoas, estrutura organizacional, cultura e liderança. Na investigação foram utilizadas as técnicas de entrevista, observação direta, análise documental, história de vida e questionário com perguntas abertas e fechadas. Os sujeitos de pesquisa foram agrupados em três categorias: hóspedes, empregados e dirigentes. A análise dos dados, evidenciou que nas três pousadas analisadas os produtos apresentam características criativas de originalidade (novidade e transformação); estética, considerando estilo, atratividade, elegância, expressividade e acabamento; e resolução que inclui relevância, valor, utilidade, uso, adequação e adaptação.

Já Avesque (2002) teve como objetivo compreender o conceito de criatividade e analisar a gestão estratégica relacionada à criatividade, no cotidiano das agências cearenses filiadas à ABAP- Associação Brasileira de Agências de Propaganda. Foi utilizado um questionário estruturado junto aos diretores das agências citadas, coletando opiniões sobre os principais conceitos sobre: estratégia empresarial, criatividade e gerenciamento da criatividade. Observou-se que as agências de propaganda pesquisadas admitiram a formulação das estratégias empresariais sob o enfoque da escola do empreendedorismo, com destacada importância do papel da liderança personalizada; a visualização da estratégia sob o prisma emergente e não-deliberada, o controle pessoal na formulação e implementação da estratégia escolhida e a defesa de nicho ou posição no mercado investido. Os executivos destas agências classificaram a criatividade como intuição, gerenciando-a mecanicamente em virtude de não creditarem fidedignidade a qualquer processo formal de desenvolvimento do potencial criativo humano.

Parolim (2001) por meio de análise das lideranças formais, frente às novas

configurações produtivas nas empresas da Região Metropolitana de Curitiba, teve por objetivo identificar e construir um instrumento de pesquisa. A tarefa do referido instrumento foi avaliar a auto-percepção dos líderes no manejo de equipes e projetos institucionais das empresas, relacionando-os à gestão da criatividade. Após o pré-teste, 189 líderes formais, provenientes de 34 empresas (12 do setor da indústria da transformação, 04 do setor comercial e 18 do setor de serviços) foram submetidos à avaliação. Os resultados mostraram que: o potencial criativo deve ser otimizado em novos projetos, em novos desafios, e em rotinas sustentadoras do cotidiano; os líderes devem identificar funcionários que melhor se ajustam a cada uma dessas necessidades, já que é necessário manter a competitividade; os líderes também necessitam rever os aspectos físicos e funcionais da empresa, o estilo de gestão, e as formas de relacionamento entre eles e demais empregados.

Entre outros temas, Terra (1999) em seu estudo sobre os vários elementos constituintes da Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial buscou avaliar o contexto das empresas que atuam no Brasil. Assim, realizou uma pesquisa de campo, na qual 587 gerentes e diretores, de grandes e médias empresas atuantes no Brasil, responderam um questionário, quanto ao grau de concordância que acreditavam ter em relação as práticas associadas à Gestão do Conhecimento em suas empresas. As respostas apontaram a existência de três grupos de empresas: a) Empresas que Aprendem, b) Empresas Tradicionais e c) Pequenas Atrasadas. Avaliou-se que as práticas gerenciais, que foram relacionadas aos estímulos ao aprendizado, à criatividade e à inovação, no contexto organizacional, estavam fortemente associadas a melhores desempenhos empresariais. Tornou-se bastante relevantes as seguintes práticas gerenciais: liderança e cultura voltada

para a experimentação, para a inovação e para a busca de grandes desafios; trabalho em equipes multidisciplinares; criação de diferentes oportunidades como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos funcionários; acesso generalizado à informação e ao conhecimento organizacional; estímulo à diversidade e ao desenvolvimento pessoal e profissional; e, finalmente, ampla inserção individual e organizacional no ambiente externo à organização.

Diante dos estudos, descritos acima, sobre empreendedorismo e liderança criativa, compreensão da gestão da criatividade, a necessidade da expansão da capacidade criativa, estratégias de inovação e as práticas associadas à Gestão do Conhecimento, nas empresas, é possível compreender a necessidade de pesquisas nas mais diferentes organizações. E, muito se observa estudos em relação às práticas para desenvolver criatividade e ambientes criativos, o empreendedorismo e a criatividade, promover inovação e, pouco se tem identificado e analisado os estilos gerenciais e suas adequações às suas funções, a sua importância na relação estabelecida com seus subordinados. Sendo assim o foco do estudo, que se segue, busca a identificação dos estilos de liderança presentes nas micro e pequenas empresas e se há predominância de estilos; e qual a importância da liderança criativa nestes ambientes organizacionais.

OBJETIVOS

GERAL

Identificar os estilos de liderança, em pessoas que ocupam cargos de comando, gerência e sub-gerência, em micro e pequenas empresas (MPEs), na região de Campinas.

ESPECÍFICOS

1. Verificar se existem diferenças nos estilos de pensar e criar em gerentes e sub-gerentes;
2. Investigar se existem diferenças entre o estilo de pensar e criar em gerentes e sub-gerentes de: micro e pequenas empresas;
3. Verificar se existem diferenças de sexo nos estilos de liderança;
4. Avaliar se existem diferenças entre gerentes e sub-gerentes, nas micro e pequenas empresas, quanto à concepção de liderança criativa.

MÉTODO

PARTICIPANTES

A amostra foi constituída por 35 ocupantes de cargos de comando diferentes, gerência e sub-gerência, em micro e pequenas empresas. As empresas foram selecionadas por conveniência, a fim de compor o universo da amostra e estavam localizadas na cidade de Campinas e região. Eram no total nove empresas nos setores de prestação de serviço e comércio tais como, telecobrança, gráfica, automação/climatização e tecnologia da informática e cerâmica, bijouterias e produtos de beleza.

Critério para a seleção das empresas:

Para a definição do tamanho da empresa (micro/pequeno, médio e grande porte). Foi considerado o critério utilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas, 2007)

Tal instituição utiliza como critério para definição do porte da empresa o número de pessoas empresas, principalmente a realização de estudos sobre a representatividade da micro e pequena empresa no Estado e no Brasil. Segundo essa estratégia, a definição do porte das empresas obedece à seguinte regra: micro empresa, no setor industrial, caracteriza-se em até 19 pessoas; no comércio/serviços, por até 9 pessoas. Já as pequenas empresas, no setor industrial, são aquelas formadas por até 99 pessoas; e no setor de comércio/serviços, por até 49 pessoas (www.sebraesp.com.br).

Destaca-se que o critério de seleção dos sujeitos (respondentes) considerou de todos os profissionais que ocupavam cargos de comando nas empresas participantes desta pesquisa, ou seja, gerentes e sub-gerentes.

Descrição da amostra:

Na Tabela 1 foi descrito o número de respondentes que formaram a amostra suas funções e as empresas nas quais atuavam.

Tabela 1 – Descrição dos resultados segundo função na empresa e tipo de empresa

Função	Micro		Pequena		Total	
	N	%	N	%	N	%
Gerente	7	46,7	10	50,0	17	48,6
Sub-gerente	8	53,3	10	50,0	18	51,4
Totais	15	100,0	20	100,0	35	100,00

Identificou-se, em relação à amostra da pesquisa, um total de 35 respondentes. Entre esses participantes, 15 encontravam-se em micro empresas e 20 deles em pequenas empresas. Observou-se também um total de 17 respondentes em cargos de gerência e 18 em cargos de sub-gerência.

Segundo a Tabela 2 foi possível avaliar, do total dos 35 respondentes, a representação das mulheres e dos homens, de acordo com suas funções nas micro e pequenas empresas.

Tabela 2 - Descrição dos resultados segundo função na empresa, tipo de empresa e sexo

Função	Micro				Pequena			
	Feminino		Masculino		Feminino		Masculino	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Gerente	4	44,4	3	50,0	4	36,4	6	66,7
Sub-gerente	5	55,6	3	50,0	7	63,6	3	33,3
Totais	9	100,0	6	100,0	11	100,0	9	100,0

Verificou-se quanto às ocupações de gerência e sub-gerência feminina, um total de 8 e 12 mulheres respectivamente. Quanto à ocupação masculina, identificou-se, nas micro e pequenas empresas, um total de 9 gerentes e 6 sub-gerentes homens. Assim sendo, observou-se nesta amostra uma maior presença de mulheres nos cargos de sub-gerência do que nos cargos de gerência, tanto em micro quanto nas pequenas empresas.

A partir da Tabela 3, foi possível observar a ocupação dos respondentes, nas funções de gerência e sub-gerência a faixa etária em que estas ocupações tiveram maior representação.

Tabela 3 – *Descrição dos resultados segundo faixa etária, sexo e função*

Faixa etária (anos)	Gerente				Sub-gerente			
	Feminino		Masculino		Feminino		Masculino	
	N	%	N	%	N	%	N	%
20 a 30	1	12,5	3	33,3	6	50,0	5	83,3
31 a 40	5	62,5	1	11,1	2	16,7	1	16,7
41 a 50	2	25,0	2	22,2	4	33,3	-	0,0
Acima de 50	-	0,0	3	33,3	-	0,0	-	0,0
Totais	8	100,0	9	100,0	12	100,0	6	100,0

Em sua maioria, os ocupantes da gerência do sexo feminino apresentaram-se na faixa etária entre 31 e 40 anos e, na sub-gerência entre os 20 e 30 anos. Quanto aos homens no cargo de gerência, identificou-se maior representação (33%) na faixa entre 20 e 30 anos e acima de 50 anos (33%) e, quanto à sub-gerência, verificou-se que a grande maioria estava entre as idades de 20 e 30 anos. Observou-se, assim, que os homens tendem a ocupar mais rapidamente o cargo de gerência e têm representação neste cargo de comando em todas as faixas etárias, de acordo com os dados obtidos nesta amostra de pesquisa.

De acordo com a Tabela 4, no que tange ao grau de instrução e sexo dos respondentes, foi possível verificar o nível de instrução que estão alcançando homens e mulheres.

Tabela 4 – *Descrição dos resultados segundo grau de instrução e sexo*

Instrução	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
1º grau incompleto	3	20,0	4	20,0	7	20,0
2º grau incompleto	1	6,7	6	30,0	7	20,0
2º grau completo	5	33,3	2	10,0	7	20,0
3º grau incompleto	4	26,7	3	15,0	7	20,0
3º grau completo	2	13,3	5	25,0	7	20,0
Totais	15	100,0	20	100,0	35	100,0

Em relação aos homens, foi possível observar um maior índice de pessoas com 2º grau completo (33,3%) e também 3º grau incompleto (26,7%). Em relação às mulheres, a maior concentração observou-se no 2º grau incompleto (30%) e no 3º grau completo (25%). Foi possível avaliar as diferenças quanto aos níveis de instrução e observar, nesta amostra, que houve um número equilibrado quanto à presença de respondentes em cada nível instrucional. Sendo assim, foi possível identificar que as mulheres estão adquirindo o mesmo nível de instrução, inclusive alcançando nível superior, ou seja, nível profissional próximo ao dos homens.

Em relação à Tabela 5, foi possível identificar o tempo na empresa dos participantes da pesquisa, de acordo com suas funções de gerência ou sub-gerência.

Tabela 5 – Descrição dos resultados segundo tempo na empresa e função

Tempo na empresa	Gerente		Sub-gerente		Total	
	N	%	N	%	N	%
1 a 5 anos	2	11,8	3	16,7	5	14,3
6 a 10 anos	5	29,4	10	55,6	15	42,9
11 a 15 anos	4	23,5	4	22,2	8	22,9
16 a 20 anos	3	17,6	-	0,0	3	8,6
21 a 25 anos	1	5,9	-	0,0	1	2,9
26 a 30 anos	1	5,9	1	5,6	2	5,7
31 a 35 anos	1	5,9	-	0,0	1	2,9
Totais	17	100,0	18	100,0	35	100,0

Assim, observou-se na Tabela 5 que, em sua maioria (42,9%), os respondentes estavam em suas empresas, em média, de 6 a 10 anos. Nas micro e pequenas empresas, o tempo médio de permanência foi avaliado em 7 anos, sendo o tempo mínimo de 6 meses e o máximo de 33 anos.

Na Tabela 6, foi possível observar as funções exercidas, dos homens e das mulheres, e avaliar o tempo de atuação nas empresas.

Tabela 6 – Descrição dos resultados segundo tempo na empresa, função e sexo

Tempo (anos)	Gerente				Sub-gerente			
	Feminino		Masculino		Feminino		Masculino	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1 a 5	1	12,5	1	11,1	-	0,0	3	50,0
5 a 10	2	25,0	3	33,3	8	66,7	2	33,3
10 a 15	3	37,5	1	11,1	3	25,0	1	16,7
15 a 20	2	25,0	1	11,1	-	0,0	-	0,0
20 a 25	-	0,0	1	11,1	-	0,0	-	0,0
25 a 30	-	0,0	1	11,1	1	8,3	-	0,0
30 a 35	-	0,0	1	11,1	-	0,0	-	0,0
Totais	8	100,0	9	100,0	12	100,0	3	50,0

Em relação à gerência o maior índice da presença feminina (37,5%) apresentou-se entre 10 e 15 anos de trabalho na empresa. Em relação aos gerentes homens (33,3%), a maior parte entre 5 e 10anos.

Em relação aos sub-gerentes, observou-se que a maioria das mulheres (66,7%) estão de 5 a 10 anos em suas empresas e, os sub-gerentes homens (50%), num tempo médio de atuação entre 1 e 5 anos. Indicando, novamente, a tendência dos homens assumirem mais rapidamente o acesso aos cargos de gerência, em relação às mulheres.

INSTRUMENTOS

De acordo com os objetivos deste estudo, foram utilizados na pesquisa a Escala de Estilos de Pensar e Criar (Anexo 3) e um questionário para avaliar a percepção dos gerentes e sub-gerentes sobre sua forma de liderar, de autoria desta pesquisadora (Anexo 4). Os instrumentos foram descritos mais detalhadamente a seguir:

1) ESCALA DE ESTILOS DE PENSAR E CRIAR - é do tipo *Likert*, composta por 100 itens relacionados a 25 categorias criativas, compreendendo as áreas cognitiva, afetiva e social; foram elaboradas a partir da revisão da literatura sobre pessoa e processo criativos. São apresentadas ao respondente seis opções para classificar as sentenças: DT-Discordo Totalmente, DP-Discordo parcialmente, D-Discordo, C-Concordo, CP-Concordo Parcialmente, CT-Concordo Totalmente.

A construção, validação e padronização deste instrumento foi feita por Wechsler (2006) com a colaboração de uma equipe de pesquisadores, utilizando 1880 sujeitos. A amostra foi composta por dois grupos de indivíduos, sendo o primeiro constituído por pessoas que tinham recebido prêmios em nível local ou nacional, nas mais diferentes áreas e o segundo, formado por pessoas do mesmo sexo e idade que o primeiro, que não tinham recebido nenhuma espécie de distinção. Comparam-se estes grupos de acordo com os seguintes critérios: a)

produção reconhecida; b) produção não reconhecida.; c) produção total. Assim foram realizados dois estudos (Wechsler, 1999, 2006) e, no segundo foram realizadas três tipos de validação: constructo, preditiva e discriminativa. Assim sendo, a precisão da escala foi investigada de acordo com os 5 estilos básicos de pensar e criar, encontrados a partir de análise fatorial e denominados a partir das descrições dos itens que os compunham: 1) Estilo Cauteloso-Reflexivo; 2) Estilo Inconformista-Inovador; 3) Estilo Emocional-Intuitivo; 4) Estilo Relacional-Divergente; 5) Estilo Lógico-Objetivo. Estes estilos explicaram a variância (38,38%) dos níveis de precisão de cada estilo, segundo Wechsler (2006).

De acordo com a análise dos fatores, foi possível identificar os diferentes estilos, destacando-se: 1) estilo Cauteloso Reflexivo caracterizando indivíduos que apresentam preferência por prudência, reflexão e ordem; 2) o estilo Inconformista Transformador que caracteriza aquele que questiona regras de pensar e agir e gosta de resolver problemas de maneira incomum; 3) o estilo Lógico Objetivo que se caracteriza pelo pensamento lógico, racional e pragmático; opta por situações práticas e evita qualquer grau de improvisação; 4) o estilo Emocional Intuitivo que caracteriza-se pelo predomínio das emoções e das intuições em suas ações e, por fim, 5) o estilo Relacional Divergente que caracteriza a pessoa que busca obter vários pontos de vista, antes de tomar decisões; é aberto a novas idéias e aceita situações onde existam riscos (Wechsler, 2006).

2) QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA

Tal instrumento é constituído de 5 questões abertas, em que os participantes foram solicitados a descrever 1) o líder criativo, 2) a atuação, enquanto líder criativo, descrevendo características próprias, 3) a avaliação em relação ao desempenho pessoal na função exercida, gerência ou sub-gerência; 4)

a importância da liderança criativa na empresa e 5) as barreiras encontradas no desempenho de um líder criativo.

Os instrumentos foram respondidos em uma única sessão, a partir de um horário e local (na própria empresa) definidos previamente, entre a pesquisadora e o diretor da empresa.

PROCEDIMENTO

O projeto de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética do Centro de Ciências da Vida, da Puc-Campinas e, após apreciação favorável do mesmo, iniciaram-se as pesquisas junto às organizações empresariais. Foram contatadas empresas na região de Campinas e proximidades, através dos responsáveis, empreendedor e/ou diretor de cada empresa (Anexo 1). Assim sendo, foram expostos os objetivos, a metodologia do trabalho, a descrição dos instrumentos que seriam aplicados e o caráter sigiloso dos dados obtidos (exceção feita quanto ao uso nesta atividade acadêmica: pesquisa sobre estilos de pensar e criar em micro e pequenas empresas) .

Após obtido a permissão dos diretores das empresas, foram feitos os agendamentos junto aos participantes da pesquisa, gerentes e sub-gerentes, das micro e pequenas empresas contatadas. Assim, feito o convite e obtida a participação voluntária dos respondentes, e procedeu-se à orientação quanto à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (Anexo 2). Os dados coletados foram avaliados de forma sigilosa (sessões subsequentes: Resultados, Discussão e Conclusão), resguardando a identidade dos respondentes e das empresas que participaram da pesquisa.

Toda a coleta de dados foi realizada nos próprios locais de trabalho pela pesquisadora. O material utilizado foi fornecido, no momento da aplicação dos instrumentos de pesquisa e constou do caderno de perguntas e respostas da Escala de Estilos de Pensar e Criar, que foi fotocopiado pela pesquisadora, com permissão prévia da autora do instrumento.

Por meio da análise de dados, a fim de permitir melhor compreensão dos dados obtidos, por meio dessa escala, foram usados resultados padronizados ao invés dos dados brutos, devido ao fato de o número de itens serem desiguais para cada estilo.

Quanto à análise dos dados foi feita a análise de variância que abrangeu cada um dos estilos (variáveis dependentes). A partir disso foi feita a análise em relação às variáveis independentes: sexo, tipo de função (gerente e sub-gerente) e tipo de empresa (micro ou pequena).

E quanto ao questionário de Percepção de Liderança (Anexo 4), foi utilizada a análise qualitativa, em que foram definidas as categorias de análise das informações, conforme o conteúdo das respostas dissertativas.

RESULTADOS

A partir dos objetivos deste estudo, ou seja, identificar os estilos de liderança, em pessoas nos cargos de comando (gerência e sub-gerência) em micro e pequenas empresas, foram realizadas as análises dos estilos de pensar e criar e, também, as análises quanto à percepção da liderança criativa, para líderes organizacionais.

Primeiramente, foram descritas as análises dos dados obtidos na Escala de Estilos de Pensar e Criar e, posteriormente, os dados relativos ao conceito de liderança criativa, a partir do questionário sobre a importância deste conceito.

Em relação aos resultados totais sobre os estilos, foram feitas diversas análises, que podem ser observadas nas descrições das Tabelas 7 à Tabela 12. Assim, na Tabela 7 foi possível avaliar os valores das médias e desvios padrões relacionados ao sexo dos participantes, em cada tipo de estilo.

Tabela 7 – Médias e desvios-padrão de estilos segundo sexo

Estilos	Feminino		Masculino	
	Média	DP	Média	DP
CR-Cauteloso Reflexivo	88,15	6,532	84,60	7,548
IT-Inc. Transformador	92,75	18,252	88,00	22,513
LO-Lógico Objetivo	109,75	9,486	114,33	9,248
EI-Emocional Intuitivo	90,45	12,254	79,07	21,963
RD-Relacional Divergente	93,30	13,397	100,00	18,970

M: média; DP: desvio-padrão. CR-Cauteloso Reflexivo; IT-Inc. Transformador; LO-Lógico Objetivo; EI-Emocional Intuitivo; RD-Relacional Divergente

Identificou-se que, para o sexo feminino e masculino, a maior média ocorreu no estilo Lógico Objetivo (LO). Já em relação ao estilo Emocional Intuitivo (EI), foram identificadas diferenças quanto às médias em relação aos sexos as

quais foram avaliadas, posteriormente, de acordo com a Análise Multivariada de Variância.

Na Tabela 8 foi possível identificar a relação quanto às funções dos respondentes (gerência ou sub-gerência) e os estilos de pensar e criar.

Tabela 8 – Médias e desvios-padrão de estilos segundo função na empresa

Estilos	Gerente		Sub-gerente	
	Média	DP	Média	DP
Cauteloso Reflexivo	86,88	5,711	86,39	8,375
Inc. Transformador	88,71	20,832	92,61	19,617
Lógico Objetivo	112,47	10,333	111,00	8,944
Emocional Intuitivo	87,35	11,667	83,89	22,273
Relacional Divergente	95,35	17,353	96,94	15,326

M: média; DP: desvio-padrão. CR-Cauteloso Reflexivo; IT-Inc. Transformador; LO-Lógico Objetivo; EI-Emocional Intuitivo; RD-Relacional Divergente

Assim observou-se os maiores valores quanto às médias apresentadas no estilo Lógico Objetivo (LO), em relação à gerência e sub-gerência.

Já na Tabela 9 foi possível avaliar a relação quanto ao tipo de empresa (micro e pequena empresa) e os estilos de pensar e criar.

Tabela 9– Médias e desvios-padrão de estilos segundo tipo de empresa

Estilos	Micro Empresa		Pequena Empresa	
	Média	DP	Média	DP
Cauteloso Reflexivo	86,53	7,698	86,70	6,830
Inc. Transformador	88,80	21,713	92,15	19,088
Lógico Objetivo	110,07	8,964	112,95	9,976
Emocional Intuitivo	83,20	11,194	87,35	21,539
Relacional Divergente	97,33	15,291	95,30	17,051

M: média; DP: desvio-padrão. CR-Cauteloso Reflexivo; IT-Inc. Transformador; LO-Lógico Objetivo; EI-Emocional Intuitivo; RD-Relacional Divergente

Desta forma identificou-se, ao se analisar os tipos de empresas nas quais os respondentes atuavam, os maiores valores no estilo Lógico Objetivo (LO).

De acordo com a Tabela 10 foi possível observar, em relação a cada estilo, a influência das variáveis: função e sexo

Tabela 10– Médias e desvios-padrão para os fatores de estilos de acordo com função na empresa e sexo

Fatores	Gerente				Sub-gerente			
	Feminino		Masculino		Feminino		Masculino	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
CR	87,88	5,963	86,00	5,679	88,33	7,139	82,50	9,955
IT	91,50	14,132	86,22	26,047	93,58	21,129	90,67	17,874
LO	108,13	10,842	116,33	8,660	110,83	8,799	111,33	10,073
EI	87,25	13,199	87,44	10,944	92,58	11,665	66,50	29,036
RD	92,88	17,092	97,56	18,304	93,58	11,131	103,67	21,087

M: média; DP: desvio-padrão. CR-Cauteloso Reflexivo; IT-Inc. Transformador; LO-Lógico Objetivo; EI-Emocional Intuitivo; RD-Relacional Divergente

Assim em relação às variáveis: função e sexo, no grupo de gerentes as médias, tanto para as mulheres quanto para os homens, apresentaram-se maiores em relação ao estilo Lógico Objetivo (LO). E no grupo de sub-gerentes predominou também o estilo Lógico Objetivo (LO) para ambos os sexos.

Já em relação ao estilo Emocional Intuitivo (EI), foram identificadas diferenças quanto às médias da sub-gerência feminina e masculina e analisadas, posteriormente, de acordo com a Análise Multivariada de Variância.

Na Tabela 11 foi possível observar os estilos dos participantes da pesquisa, em relação às variáveis sexo e tipo de empresa.

Tabela 11- Médias e desvios-padrão para os fatores de estilos de acordo com sexo e tipo de empresa

Fatores	Feminino				Masculino			
	Micro		Pequena		Micro		Pequena	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
CR	90,22	3,833	86,45	7,891	81,00	9,011	87,00	5,723
IT	88,00	21,977	96,64	14,479	90,00	23,332	86,67	23,276
LO	109,78	10,072	109,73	9,477	110,50	7,893	116,89	9,610
EI	87,11	10,398	93,18	13,437	77,33	10,443	80,22	27,788
RD	93,89	13,578	92,82	13,891	102,50	17,501	98,33	20,748

M: média; DP: desvio-padrão. CR-Cauteloso Reflexivo; IT-Inc. Transformador; LO-Lógico Objetivo; EI-Emocional Intuitivo; RD-Relacional Divergente.

Assim, quanto aos estilo e as variáveis sexo e tipo de empresa, observou-se que homens e mulheres, nas micro e pequenas empresas, apresentaram maiores médias em relação ao estilo Lógico Objetivo (LO).

De acordo com o estilo Cauteloso Reflexivo (CR), identificou-se que houve uma diferença entre os valores apresentados pelas mulheres e pelos homens nas micro empresas. Para uma melhor compreensão foi feita, posteriormente, uma avaliação de acordo com a Análise Multivariada de Variância.

De acordo com a Tabela 12, observaram-se os estilos em relação a função e tipo de empresa.

Tabela 12- Médias e desvios-padrão para os fatores de estilos de acordo com função na empresa e tipo de empresa

Fatores	Gerente				Sub-gerente			
	Micro		Pequena		Micro		Pequena	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Media	DP
CR	87,71	4,424	81,70	7,832	86,63	6,278	90,80	6,197
IT	98,29	12,459	94,20	19,697	85,50	31,528	86,10	11,949
LO	114,43	11,163	108,80	9,555	114,13	10,426	110,80	7,927
EI	88,29	13,586	86,00	11,566	88,25	16,096	91,10	11,836
RD	89,86	8,821	94,70	16,303	97,75	16,602	100,80	19,747

M: média; DP: desvio-padrão. CR-Cauteloso Reflexivo; IT-Inc. Transformador; LO-Lógico Objetivo; EI-Emocional Intuitivo; RD-Relacional Divergente

Foi possível identificar na avaliação dos estilos, em relação aos cargos de gerência e sub-gerência, que as médias foram as maiores no estilo Lógico Objetivo (LO).

Na Tabela 13, de acordo com a Análise Multivariada de Variância foram analisadas, primeiramente, a influência das variáveis sexo, função e tipo de empresa e, posteriormente, a influência das interações destas variáveis, em todos os estilos de pensar e criar.

Tabela 13 - Análise Multivariada de Variância para os Fatores de Estilos de Pensar e Criar

Variável	Wilks' Lambda	F	Significância
Sexo	0,590	3,202	0,024*
Função	0,902	0,499	0,774
Tipo de empresa	0,966	0,164	0,973
Sexo x Função	0,800	1,149	0,364
Sexo x Tipo de empresa	0,826	0,971	0,456
Função x Tipo de empresa	0,813	1,059	0,408
Sexo x Função x Tipo de empresa	0,874	0,661	0,656

* $p \leq 0,05$

Assim, por meio da Tabela 13, ao se considerarem os estilos em conjunto e a influência das variáveis sexo, tipo de função (gerente e sub-gerente) e tipo de empresa (micro ou pequena), identificou-se um valor significativo em relação ao fator sexo. Não existiu influência, no entanto, quando foram avaliadas as demais variáveis. Assim sendo, em relação a cada um dos estilos fez-se uma análise detalhada por meio da ANOVA.

Na tabela 14, em relação ao estilo Cauteloso Reflexivo (CR), foi possível observar valor significativo quanto às variáveis sexo e porte de empresa.

Tabela 14- *Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar: Cauteloso Reflexivo*

Variável	SQ	GL	MQ	F	SIG
Sexo	139,220	1	139,220	2,823	0,104
Porte da empresa	8,201	1	8,201	0,166	0,687
Função	11,341	1	11,341	,0230	0,635
Sexo x Porte empresa	204,540	1	204,540	4,148	0,052*
Sexo x Função	28,438	1	28,438	0,577	0,454
Porte empresa x Função	45,476	1	45,476	0,922	0,345
Sexo x Porte empresa x Função	11,341	1	11,341	0,230	0,635

* - $p \leq 0,05$

Na Análise Univariada de Variância observou-se que houve influência das variáveis sexo e porte da empresa, no nível de significância indicado (0,052) no estilo Cauteloso Reflexivo (CR). Tal análise pode ser melhor observada de acordo com a figura 1.

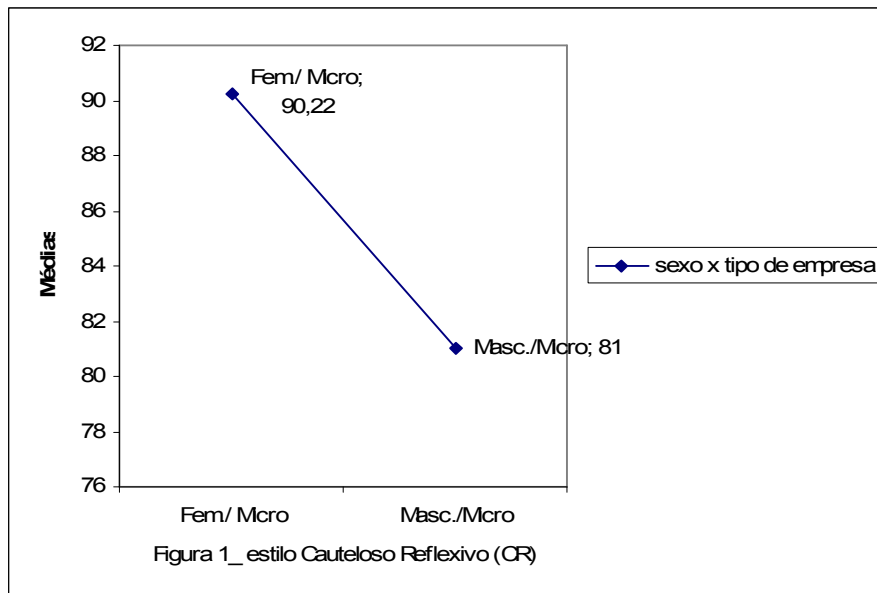


Figura 1- Estilo Cauteloso Reflexivo (CR) x Variáveis: sexo e tipo de empresa

Na Figura 1 foi possível observar as diferenças nos valores entre o sexo feminino e masculino quanto ao estilo Cauteloso Reflexivo (CR), relativo às micro empresas.

Já na Tabela 15 foi possível observar os dados relativos quanto ao estilo Inconformista Transformador (IT).

Tabela 15- *Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar: Inconformista Transformador*

Variável	SQ	GL	MQ	F	SIG
Sexo	141,488	1	141,488	0,302	0,587
Porte da empresa	49,716	1	49,716	0,106	0,747
Função	91,077	1	91,077	0,194	0,663
Sexo x Porte empresa	327,706	1	327,706	0,698	0,411
Sexo x Função	27,779	1	27,779	0,059	0,810
Porte empresa x Função	233,712	1	233,712	0,498	0,486
Sexo x Porte empresa x Função	88,404	1	88,404	0,188	0,668

* - $p \leq 0,05$

De acordo com os dados descritos não houve influência significativa das variáveis sexo, função e tipo de empresa, no estilo Inconformista Transformador (IT).

Na Tabela 16 foi possível avaliar a influência das variáveis em relação ao estilo Lógico Objetivo (LO), por meio da Análise de Variância Univariada.

Tabela 16-*Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar:Lógico Objetivo*

Variável	SQ	GL	MQ	F	SIG
Sexo	105,971	1	105,971	1,088	0,306
Porte da empresa	47,862	1	47,862	0,491	0,489
Função	1,541	1	1,541	0,016	0,901
Sexo x Porte empresa	62,343	1	62,343	0,640	0,431
Sexo x Função	78,676	1	78,676	0,808	0,377
Porte empresa x Função	16,128	1	16,128	0,166	0,687
Sexo x Porte empresa x Função	26,571	1	26,571	0,273	0,606

* - $p \leq 0,05$

Identificou-se que não houve influência de nenhuma das variáveis em estudo: sexo, função e tipo de empresa, no estilo Lógico Objetivo (LO).

Em relação ao estilo Emocional Intuitivo (EI), avaliaram-se diferenças significativas quanto ao sexo, ao sexo e a função, de acordo com a Tabela 17.

Tabela 17- *Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar:Emocional Intuitivo*

Variável	SQ	GL	MQ	F	SIG
Sexo	1376,824	1	1376,824	4,900	0,035*
Porte da empresa	45,544	1	45,544	0,162	0,690
Função	459,890	1	459,890	1,637	0,212
Sexo x Porte	115,477	1	115,477	0,411	0,527
Sexo x Função	1274,113	1	1274,113	4,535	0,042*
Porte empresa x Função	139,894	1	139,894	0,498	0,486
Sexo x Porte empresa x Função	15,420	1	15,420	0,055	0,817

* - $p \leq 0,05$

Na figura 2 observou-se o efeito significativo em relação ao estilo Emocional Intuitivo (EI), de acordo com o sexo.

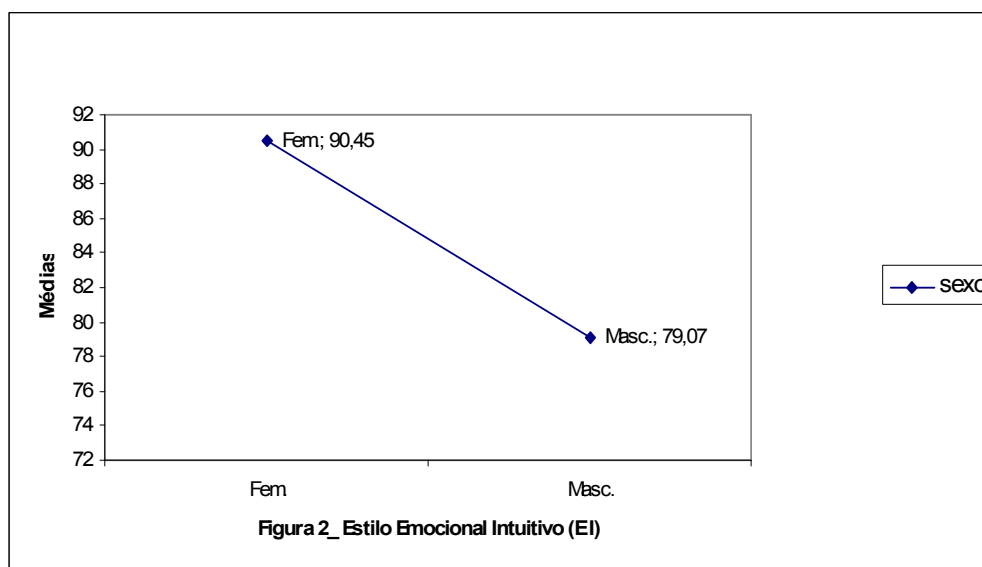


Figura 2:

Estilo Emocional Intuitivo (EI) x Variável: sexo

Na figura 2 foi apresentado a diferença entre o sexo feminino e o sexo masculino, de acordo com o estilo Emocional Intuitivo (EI).

Já na figura 3 foi possível observar as diferenças, no estilo Emocional Intuitivo (EI), em relação ao sexo e função dos respondentes da pesquisa.

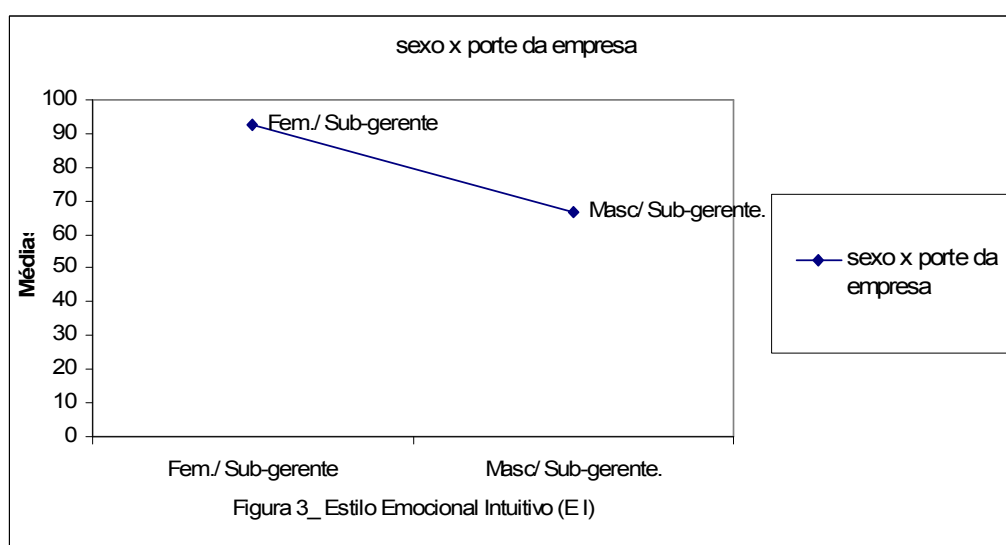


Figura 3- Estilo Emocional Intuitivo (EI) x Variáveis: sexo e função

De acordo Análise Univariada de Variância, em relação ao estilo Emocional Intuitivo (EI), observou-se a influência do sexo no nível de significância indicado (0,035) e, também, identificaram-se a influência na interação das variáveis sexo e função na empresa, no nível de significância indicado (0,042).

Na Tabela 18 foi possível avaliar a influência das variáveis em relação ao estilo Relacional Divergente (RD).

Tabela 18- *Análise Univariada de Variância para o Estilos de Pensar e Criar: Relacional Divergente*

Variável	SQ	GL	MQ	F	SIG
Sexo	627,896	1	627,896	2,347	0,137
Porte da empresa	8,453	1	8,453	0,032	0,860
Função	29,086	1	29,086	0,109	0,744
Sexo x Porte empresa	,626	1	0,626	0,002	0,962
Sexo x Função	10,937	1	10,937	0,041	0,841
Porte empresa x Função	670,688	1	670,688	2,507	0,125
Sexo x Porte empresa x Função	540,435	1	540,435	2,020	0,167

* - $p \leq 0,05$

De acordo com os dados obtidos pela Análise Univariada de Variância, observou-se que não houve influência de nenhuma das variáveis: sexo, função e tipo de empresa, em relação ao estilo Relacional Divergente (RD).

QUESTIONÁRIO LIDERANÇA CRIATIVA

Quanto ao questionário sobre liderança criativa, foram analisadas as respostas mais recorrentes, em relação ao conceito de um líder criativo: às características que definem a atuação de um líder criativo; à auto-percepção de gerentes e sub-gerentes em relação ao grau de desempenho como líderes criativos; à importância da liderança criativa nas empresas e às barreiras na condução de um grupo por meio da liderança criativa. Alguns questionários foram apresentados (anexos 5, 6 e 7) de forma a ilustrar as respostas de acordo com os participantes dessa pesquisa.

Cada resposta identificada por um gerente ou um sub-gerente, de micro ou pequena empresa, foi descrita nas tabelas que se seguem. Desta forma, a partir das respostas dos respondentes criou-se categorias que foram analisadas tanto nas tabelas relativas às micro empresas quanto as tabelas relativas às pequenas empresas, de acordo com o que pode ser observado na Tabela 19 à Tabela 28.

Assim, na primeira questão foi possível identificar as opiniões dos respondentes, dos gerentes e sub-gerentes, das micro empresas sobre o que é ser um líder criativo.

Tabela 19- *Questão 1: Na sua opinião, o que é ser um líder criativo?*

Respostas do Questionário	Micro Empresa			
	GERENTES		SUB-GERENTES	
	F	%	F	%
Ter habilidades para persuadir/ influenciar pessoas	3	42,85	4	50,00
Amar o que faz	2	28,57	1	12,5
Resolver problemas de forma prática/rápida/ inusitada	5	71,42	3	37,5
Estar preparado para realizar as funções do cargo	1	14,28	3	37,5
Transformar coisas rotineiras em atrativas	4	57,14	4	50,00
Ser justo	0	00,00	0	00,00
Observar comportamentos de clientes internos e externos	0	00,00	0	00,00
Valorizar as idéias e ações positivas dos colaboradores	3	42,85	1	12,5

Gerentes: F Total: 7 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 8 respostas 100%

De acordo com primeira questão, na Tabela 19, foi possível avaliar as respostas que incidiram em média acima de cinquenta por cento. Observou-se que, na opinião dos gerentes das micro empresas, um líder criativo deve: ter habilidade de resolver problemas de forma prática, rápida e inusitada (71,42%) e de transformar coisas rotineiras em atrativas (57,14%); o que identificou uma atuação prática e diferente da forma como sempre se realizam as tarefas. E, por outro lado, as questões apresentadas pelos sub-gerentes das micro empresas, em relação ao líder criativo, foram: ter habilidade para persuadir/ influenciar pessoas (50%) e transformar coisas rotineiras em atrativas (50%).

Já na Tabela 20, em relação à primeira questão, foram descritas as respostas de gerentes e sub-gerentes que atuavam nas pequenas empresas.

Tabela 20- *Questão 1: Na sua opinião, o que é ser um líder criativo?*

Respostas Questionário	Pequena Empresa			
	GERENTES		SUB-GERENTES	
	F	%	F	%
Ter habilidades para persuadir/ influenciar pessoas	2	20,00	5	50,00
Amar o que faz	0	00,00	0	00,00
Resolver problemas de forma prática/rápida/ inusitada	8	80,00	0	00,00
Estar preparado para realizar as funções do cargo	2	20,00	3	30,00
Transformar coisas rotineiras em atrativas	3	30,00	6	60,00
Ser justo	2	20,00	0	00,00
Observar comportamentos de clientes internos e externos	2	20,00	3	30,00
Valorizar as idéias e ações positivas dos colaboradores	2	20,00	2	20,00

Gerentes: F Total: 10 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 10 respostas 100%

Foi possível destacar as respostas que mais apareceram quanto às características de um líder criativo. Na opinião dos gerentes, na pequena empresa, observou-se como importante: ter habilidade em resolver problemas de forma prática, rápida e inusitada (80%). Essa mesma questão, na opinião dos sub-

gerentes, apresentou-se como de grande importância: ter habilidade de persuadir e influenciar pessoas (50%) e transformar coisas rotineiras em atrativas (60%).

Nesta questão avaliou-se que os gerentes das micro e pequenas empresas enfatizam a forma prática, rápida e inusitada na resolução de problemas assim como os sub-gerentes reconhecem a necessidade de influenciar, orientar os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais desejáveis e realizar as atividades laborais de uma forma atrativa.

Na Tabela 21 foi possível identificar, na avaliação de gerentes e sub-gerentes que atuavam nas micro empresas, quais foram as opiniões sobre a percepção de ser um líder criativo e quais as características, na própria atuação, que caracterizavam essa liderança.

Tabela 21- *Questão 2: Você se considera um líder criativo, na sua atual função? Em caso positivo, cite 5 características que descrevem sua atuação*

Respostas Questionário	Micro Empresa			
	GERENTES		SUB-GERENTES	
	F	%	F	%
Colocar novas idéias em prática	4	57,14	4	50,00
Atitude positiva e entusiástica/motivar a equipe	2	28,57	1	12,50
Instruir a equipe sobre regras e disciplina	4	57,14	4	50,00
Incentivar o auto-desenvolvimento dos colaboradores	0	00,00	4	50,00
Amar o que faz	1	14,28	0	00,00
Utilizar novos meios para atingir objetivos	7	100,0	0	00,00
Ter disciplina	0	00,00	0	00,00
Não sou muito criativo (a)	0	00,00	0	00,00

Gerentes: F Total: 7 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 8 respostas 100%

Em relação aos gerentes das micro empresas, identificaram-se as características mais descritas, sobre um líder criativo: colocar novas idéias em prática (57,14%), instruir a equipe sobre regras e disciplina (57,14), utilizar novos meios para atingir objetivos(100%). Em relação aos sub-gerentes as características mais apresentadas foram: por novas idéias em prática (50%), instruir a equipe sobre regras e disciplinas (50%), incentivar o auto-

desenvolvimento dos colaboradores (50%). Assim sendo, foi possível avaliar que os gerentes valorizavam os aspectos organizacionais em relação ao todo, por meio do respeito às regras; atuando com novas idéias na prática e utilizando novas formas para o alcance dos objetivos e os sub-gerentes apresentaram, além da ênfase aos aspectos organizacionais, a valorização do auto-desempenho dos subordinados.

De acordo com os dados descritos na Tabela 22, foi possível observar as opiniões de gerentes e sub-gerentes, em relação a percepção de ser um líder criativo e quais as características da liderança criativa na própria atuação.

Tabela 22- *Questão 2: Você se considera um líder criativo, na sua atual função? Em caso positivo, cite 5 características que descrevem sua atuação.*

Respostas Questionário	Pequena Empresa			
	GERENTES		SUB-GERENTES	
	F	%	F	%
Colocar novas idéias em prática	2	20,00	3	30,00
Atitude positiva e entusiástica/motivar a equipe	4	40,00	0	00,00
Instruir a equipe sobre regras e disciplina	2	20,00	3	30,00
Incentivar o auto-desenvolvimento dos colaboradores	7	70,00	8	80,00
Amar o que faz	1	10,00	6	60,00
Utilizar novos meios para atingir objetivos	10	100,0	10	100,00
Ter disciplina	0	00,00	3	30,00
Não sou muito criativo (a)	1	10,00	1	10,00

Gerentes: F Total: 10 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 10 respostas 100%

Assim avaliaram-se em relação à opinião dos gerentes das pequenas empresas, as respostas consideradas como mais importantes: incentivar o auto-desenvolvimento dos colaboradores (70,00%) e utilizar novos meios para atingir objetivos (100%). De acordo com os sub-gerentes, foi possível identificar, como características importantes na própria atuação como líder criativo: incentivar o auto-desenvolvimento dos colaboradores (80,00%), amar o que faz (60%) e utilizar novos meios para atingir objetivos (100%).

Nesta questão, nas pequenas empresas foi possível observar que gerentes e sub-gerentes valorizavam igualmente o auto-desenvolvimento dos subordinados e novas formas de atingir os objetivos organizacionais. Foi interessante observar, também, a importância que os sub-gerentes agregavam à sua função a atitude de amar o que fazem, indicando que para realizarem bem as atividades devem estar emocionalmente envolvidos, facilitando a auto-motivação.

Em relação à terceira questão, foi possível identificar como gerentes e sub-gerentes avaliavam, numa escala de 0 a 100 o próprio desempenho como um líder criativo.

Tabela 23- *Questão 3: Como você avalia em uma escala de 0 a 100, seu desempenho sendo um líder criativo?*

Escala de Pontuação	Micro Empresa					
	Gerentes			Sub-gerentes		
	Fem F	Mas F	%	Fem F	Mas F	%
0 a 25	-	-	00,00	-	-	00,00
25 a 50	-	-	00,00	1	0	12,50
50 a 75	2	3	71,42	2	3	62,50
75 a 100	2	0	28,57	2	0	25,00

Gerentes: F Total: 7 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 8 respostas 100%

Nas micro empresas, a maioria dos gerentes e sub-gerentes avaliou o próprio desempenho, como líder criativo, entre 50 e 75 por cento. Observou-se também, tanto na micro quanto na pequena empresa que apenas respondentes mulheres avaliaram, neste item, o próprio desempenho numa faixa entre 75 e 100 por cento.

Em relação à terceira questão foi possível identificar, como os gerentes e os sub-gerentes da pequena empresa, avaliavam, numa escala de 0 a 100, o próprio desempenho como um líder criativo.

Tabela 24- *Questão 3: Como você avalia em uma escala de 0 a 100, seu desempenho sendo um líder criativo?*

Escala de Pontuação	Pequena Empresa					
	Gerentes			Sub-gerentes		
	Fem F	Mas F	%	Fem F	Mas F	%
0 a 2%	-	-	00,00	1	-	10,00
25 a 50	2	1	30,00	1	1	20,00
50 a 75	2	5	70,00	3	2	50,00
75 a 100	-	-	00,00	2	-	20,00

Gerentes: F Total: 10 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 10 respostas 100%

Assim nas pequenas empresas tanto gerentes mulheres quanto homens, em sua maioria, percepção ao próprio desempenho entre 50 e 75 por cento. Foi possível identificar, novamente, a percepção das mulheres quanto ao próprio desempenho numa pontuação acima dos 50 por cento. Porém esta percepção está relacionada à minoria das mulheres, de acordo com os dados obtidos nesta pesquisa.

De acordo com a quarta questão, foi possível avaliar às opiniões dos gerentes e sub-gerentes em relação à importância da liderança criativa na empresa.

Tabela 25- *Questão 4: Você considera a liderança criativa importante para sua empresa?*

Respostas Questionário	Micro Empresa			
	GERENTES		SUB-GERENTES	
	F	%	F	%
Orientar comportamentos direcionados aos objetivos organizacionais	5	71,42	4	50,00
Ter idéias novas	1	14,28	0	00,00
Melhorar produtividade/aumentar lucratividade	4	57,14	1	12,50
Favorecer atualização sobre tendências/ informações/ tecnologias	1	14,28	1	12,50
Melhorar qualidade de produtos e serviços	1	14,28	4	50,00
Resolver problemas de forma prática/rápida/ inusitada	0	00,00	0	00,00
Na minha função a criatividade não é muito importante	0	00,00	0	00,00

Gerentes: F Total: 7 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 8 respostas 100%

Sobre a liderança criativa nas empresas observou-se que o mais avaliado como importante, de acordo com os gerentes das micro empresas foram: orientar comportamentos direcionados aos objetivos organizacionais (71,42%), melhorar produtividade e aumentar a lucratividade (57,14%). As respostas também identificadas nesta questão, dadas pelos sub-gerentes, foram: orientar comportamentos direcionados aos objetivos organizacionais (50%) e melhorar qualidade de produtos e serviços (50%). Assim sendo, foi possível identificar a necessidade, para os gerentes, de direcionar comportamentos para obtenção dos objetivos organizacionais e aumentar a lucratividade da empresa. Quanto aos sub-gerentes, foi possível observar a mesma preocupação com os objetivos a serem alcançados e também com a qualidade dos produtos e serviços prestados.

De acordo com a quarta questão, foi possível avaliar às opiniões dos gerentes e sub-gerentes, em relação à importância da liderança criativa na empresa.

Tabela 26- *Questão 4: Você considera a liderança criativa importante para sua empresa?*

Respostas Questionário	Pequena Empresa			
	GERENTES		SUB-GERENTES	
	F	%	F	%
Orientar comportamentos direcionados aos objetivos organizacionais	8	80,00	5	50,00
Ter idéias novas	1	10,00	0	00,00
Melhorar produtividade/aumentar lucratividade	2	20,00	0	00,00
Favorecer atualização sobre tendências/ informações/ tecnologias	2	20,00	2	20,00
Melhorar qualidade de produtos e serviços	3	30,00	3	30,00
Resolver problemas de forma prática/rápida/ inusitada	1	10,00	1	10,00
Na minha função a criatividade não é muito importante	1	10,00	0	00,00

Gerentes: F Total: 10 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 10 respostas 100%

Em relação à pequena empresa, o mais descrito sobre a importância da liderança criativa, na opinião dos gerentes e sub-gerentes, foi orientar comportamentos direcionados aos objetivos organizacionais (80%). Em ambas as funções houve ênfase sobre o mesmo aspecto, ou seja, a necessidade de se garantir o sucesso da empresa, na medida em que se promove o alcance dos objetivos organizacionais.

Na quinta questão, foi possível identificar as opiniões dos gerentes e sub-gerentes sobre as barreiras que os participantes encontravam em suas atuações, junto aos membros da equipe.

Tabela 27- *Questão 5: Quais são as barreiras que você mais encontra na sua atuação junto aos membros do grupo orientados por você?*

Respostas Questionário	Micro Empresa			
	GERENTES		SUB-GERENTES	
	F	%	F	%
Dificuldade em melhorar desempenho, interesse e motivação dos colaboradores	4	57,14	3	37,50
Falta de conhecimento específicos e gerais	1	14,28	1	12,50
Não há dificuldades em relação ao grupo	0	00,00	1	12,50
Dificuldade em realizar tarefas de maneira diferentes	0	00,00	3	37,50
Falta de comunicação clara e objetiva	2	28,57	1	12,50
Dificuldade da equipe concentrar-se nos objetivos organizacionais	0	00,00	0	00,00
Falta de comprometimento	1	14,28	2	25,00

Gerentes: F Total: 7 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 8 respostas 100%

Em relação à micro empresa, o mais descrito pelos gerentes, quanto às barreiras na atuação de um líder criativo, foi a dificuldade em melhorar desempenho, interesse e motivação dos colaboradores (57,14%). Em relação aos sub-gerentes, foram observadas, numa frequência menor que 50% das respostas, as seguintes questões: dificuldade em melhorar desempenho, interesse e motivação dos colaboradores (37,50%) e dificuldade em realizar tarefas de maneira diferenciada (37,50%), o que indica que há diferentes barreiras a serem superadas, nas micro empresas.

Na quinta questão foi possível identificar, na Tabela 28, as opiniões dos gerentes e sub-gerentes, sobre as barreiras que os participantes encontravam em suas atuações junto aos membros da equipe.

Tabela 28- *Questão 5: Quais são as barreiras que você mais encontra na sua atuação junto aos membros do grupo orientados por você?*

Respostas Questionário	Pequena Empresa			
	GERENTES		SUB-GERENTES	
	F	%	F	%
Dificuldade em melhorar desempenho, interesse e motivação dos colaboradores	2	20,00	2	20,00
Falta de conhecimento específicos e gerais	1	10,00	0	00,00
Não há dificuldades em relação ao grupo	1	10,00	1	10,00
Dificuldade em realizar tarefas de maneira diferentes	3	30,00	0	00,00
Falta de comunicação clara e objetiva	0	00,00	3	30,00
Dificuldade da equipe concentrar-se nos objetivos organizacionais	2	20,00	0	00,00
Falta de comprometimento	9	90,00	1	10,00

Gerentes: F Total: 10 respostas 100%; Sub-gerentes: F Total: 10 respostas 100%

Em relação à pequena empresa, observou-se na opinião dos gerentes falta de comprometimento (90%) e, por outro lado, com menor frequência de resposta (30%), na opinião dos sub-gerentes observou-se a falta de comunicação clara e objetiva.

Desta forma, em uma análise mais abrangente em relação às barreiras enfrentadas pelas micro e pequenas empresas, observaram-se, primeiramente, a necessidade de melhorar desempenho, interesse e motivação dos colaboradores como também o comprometimento de todos. Identificou-se, assim, a importância de se realizarem tarefas de maneira diferente e se obter comunicação clara e objetiva. Talvez, a superação destas barreiras seja o modo inicial de se trilhar um caminho para um melhor desempenho de líderes criativos.

DISCUSSÃO e CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo avaliar os estilos de pensar e criar de gerentes e sub-gerentes de micro e pequenas empresas, a liderança criativa, suas características e suas barreiras. As diferenças de gênero entre estilos de pensar e criar também foram investigadas, visando a obter dados mais amplos sobre a liderança criativa.

Em relação às mulheres em cargos de comando, como gerentes, observou-se maior representatividade nas faixas de idade de 20 a 50 anos. Já dos cinquenta anos em diante não se observou nenhuma ocupação dos cargos de gerência e de sub-gerência pelo sexo feminino. Em relação aos homens foi possível observar que no cargo de gerência há representação masculina em todas as faixas etárias, inclusive acima dos cinquenta anos. Identifica-se, portanto, a valorização da presença masculina, não ocorrendo o mesmo em liderança feminina. De acordo com Manolopoulou (2004) o desejo das mulheres por seguir uma carreira e a decisão de entrar no mercado de trabalho são determinados por diversos fatores, tais como ambiente familiar, atitudes sociais frente à posição profissional das mulheres, razões financeiras, a capacidade de conciliar família e vida profissional.

Segundo Eagly & Johnson (1990) a liderança feminina, inicialmente, teve que desbravar caminhos, submetendo-se a muitas regras de conduta que limitavam o sucesso profissional. Portanto, a ampliação da posição das mulheres em cargos de comando decorre de uma forma de administração feminina diferenciada. A mulher deixa de adotar o estilo e hábitos bem sucedidos na gestão de líderes homens e passa a adquirir conhecimentos e a adotar atitudes que possibilitam maior participação e sensibilidade na gestão de pessoas. Estes

autores identificam, ainda, diversas barreiras ou discriminações que são frequentemente interpostas na tentativa de as mulheres avançarem para níveis superiores na administração, o que identifica o conceito "teto de vidro". Tal conceito constitui-se numa barreira impenetrável a níveis específicos na administração, menos oportunidades de promoções em relação aos homens e, também, em posições de comando no alto escalão administrativo.

Por outro lado, nos cargos de sub-gerência entre a faixa de idade dos 20 aos 30 anos, os homens apresentaram maior índice de representação em relação às mulheres. Observa-se, assim, que os homens tendem a ocupar mais rapidamente cargos de comando e torna-se evidente a questão da valorização da liderança masculina em detrimento da liderança feminina. Estatísticas relativas às mulheres nos cargos de gestão, obtidas por meio da *International Labour Office* (ILO) (2004) e dados de organizações governamentais e não governamentais das Nações Unidas, ilustram alguns preconceitos institucionais e atitudinais que continuam a entravar o progresso das mulheres em ambientes profissionais. Tais dados apontaram que as mulheres continuam a ter menores taxas de participação no mercado de trabalho e diferenças significativas em salários, quando comparados aos dos homens. Entretanto, apesar dessas condições, as mulheres representam mais de 40 por cento da força de trabalho mundial, sendo cerca de 70 por cento nos países desenvolvidos e 60 por cento nos países em desenvolvimento. Tal fato pode revelar a questão cultural ainda bastante arraigada em relação à delegação do poder ao homem e à crença em sua competência para as funções de comando (Eagly & Johnson, 1990).

Já em relação às faixas etárias, foi possível avaliar que há uma distribuição equilibrada nos cargos de gerência e sub-gerência nos diferentes níveis

instrucionais. Tal dado indica que as mulheres estão preparando-se para o mercado de trabalho tanto quanto os homens, o que sugere uma preocupação das mulheres com sua formação profissional, diferentemente de anos atrás. Segundo Loots (2001), as mulheres planejam menos, ou têm mais interrupções em suas carreiras profissionais, quando comparadas ao desenvolvimento profissional do homens.

A partir das análises feitas em relação à posição dos homens e mulheres em cargos de comando, foi possível verificar que as diferenças das médias não foram significativas entre os sexos quanto aos estilos de pensar e criar. Foi possível identificar, também, que para ambos os sexos as maiores médias foram apresentadas em relação ao estilo Lógico Objetivo; entretanto, essas diferenças encontradas não apresentaram nível de significância em análise posterior.

De acordo com os estudos de Wechsler (2006), o estilo Lógico Objetivo caracteriza-se pelo pensamento lógico, racional, pragmático; habilidade em seguir regras e persistência nas ações; facilidade de refletir antes da tomada de decisões e preferências por situações práticas, evitando improvisações. Sendo assim, o estilo Lógico Objetivo caracteriza-se mais como um estilo de pensar do que de criar. Diante deste conceito verificou-se que apesar de se identificar uma predominância deste estilo em relação aos demais, não houve uma diferença significativa entre mulheres e homens que ocupam cargos de liderança, em relação ao estilo Lógico Objetivo.

Além disso, pela análise dos dados, observaram-se resultados significativos em relação ao estilo Cauteloso Reflexivo, dependendo do sexo e porte da empresa. Desta maneira identificou-se que as mulheres das micro empresas tendem a ser mais cautelosas reflexivas, quando comparadas com os homens. De

acordo com Eagly & Johnson (1990), as mulheres, nos diferentes cargos de comando, apresentam características de cautela, quanto à liderança e tomadas de decisões, talvez por alguns fatores internos, como falta de confiança em suas habilidades em liderança e capacidade de tomada de decisões adequadas. Estas mulheres também enfrentam barreiras reveladas por meio de discriminações diretas e indiretas, como falta de apoio à liderança feminina e crença existente de que os homens são mais capazes do que elas.

Outro aspecto relevante ocorreu em relação aos resultados que os sub-gerentes apresentaram no estilo Emocional Intuitivo. Nesta pesquisa verificou-se que sub-gerentes mulheres apresentaram índices superiores aos dos homens, no mesmo cargo. Tais resultados vêm confirmar os estudos de Mundim & Wechsler (2006), realizados em diferentes organizações brasileiras, que revelaram maiores valores às mulheres comparativamente aos dos homens, no estilo Emocional Intuitivo, indicando nelas maior sensibilidade emocional que em seus companheiros de trabalho.

Verifica-se, assim, que o perfil de mulheres que exercem cargos de comando tende a priorizar a cautela e a reflexão (estilo Cauteloso Reflexivo), assim como as emoções e as intuições em suas ações (estilo Emocional Intuitivo), o que corrobora os estudos de Oliveira (2007) que comparou a atuação de líderes mulheres e líderes homens. Nesses estudos a autora identifica que, na opinião de jovens atletas, as mulheres são mais abertas às consultas e os homens mais diretivos, ressaltando assim a importância da afetividade da mulher, como treinadora, na relação com os atletas jovens para atingir resultados satisfatórios em equipes de alta performance.

Já de acordo com os questionários de percepção de Liderança Criativa, os respondentes apresentaram um cenário de necessidades e prioridades nas respostas às questões sobre os seguintes temas: 1) conceito de líder criativo, 2) características na atuação de um líder criativo, 3) auto-avaliação em relação ao desempenho como líder criativo, 4) importância da liderança criativa na empresa e 5) barreiras encontradas no desempenho de um líder criativo.

Assim sendo, observou-se que para os gerentes o conceito de liderança criativa estava relacionado, primeiramente, à importância de direcionar comportamentos para o alcance de objetivos organizacionais, envolvendo a resolução de problemas de forma rápida e inusitada. Já os sub-gerentes revelaram a importância, primeiramente, de se utilizarem novos meios para atingir objetivos e incentivar o auto-desenvolvimento dos colaboradores. Identificou-se, desse modo, no estilo de liderança dos gerentes, uma visão macro em liderança e orientação dos comportamentos para alcance dos objetivos organizacionais. Já entre os sub-gerentes observou-se a preocupação de atingir objetivos por meios diferentes dos comumente utilizados e maior ênfase na relação com os subordinados, favorecendo o auto-desenvolvimento desses. Estas características podem ser analisadas a partir das maiores médias apresentadas, em relação ao estilo Lógico Objetivo (LO).

Observou-se assim que os homens e as mulheres, nos cargos de gerentes e sub-gerentes apresentaram maior probabilidade de pensar logicamente em relação ao alcance dos objetivos organizacionais e assim garantir produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas. Tais resultados corroboram a pesquisa de Dignani (2007) sobre o perfil de liderança do treinador de atletas de voleibol. Foi observado que um líder possui um elevado sentido do

dever; é comprometido com o seu trabalho, é competente, dedicado e exigente; e atento aos objetivos do seu grupo esportivo. Concluiu-se, neste estudo, que 71,4 % das atletas percebiam o comportamento do treinador como um constante fator de influência em sua atuação. Essa influência podia se manifestar de forma positiva ou negativa dependendo, inclusive, de como o treinador estabelecia a comunicação durante uma partida, direcionando-a aos objetivos desejados.

Conclui-se que existem diferenças nas funções de gerência e sub-gerência para as quais os gestores precisam estar atentos, a fim de otimizar a atuação de todos na equipe. Alguns estudiosos como Bergamini (1994) e Reis (2000) enfatizam as diferenças como ações orientadas à tarefa e ações orientadas às pessoas. O líder orientado para a estruturação de tarefas caracteriza-se, fundamentalmente, por comportamentos ligados ao planejamento, controle e organização do trabalho; já o líder voltado para a orientação dos subordinados caracteriza-se por comportamentos voltados à confiança e camaradagem, necessidades pessoais, relacionamentos amistosos.

Há então um fator interessante na condução de uma empresa, que evidenciou-se nesta pesquisa, em relação às atitudes de gerentes e sub-gerentes. Os primeiros apresentaram-se mais voltados aos resultados da produção e à lucratividade e os sub-gerentes manifestaram preocupação com os resultados por meio da qualidade de produtos e serviços e o desenvolvimento de pessoas, ou seja, primando pela qualidade de trabalho e estabelecimento de relações interpessoais saudáveis.

Já em relação à auto-avaliação no desempenho como líder criativo, observou-se que mais da metade dos gerentes e sub-gerentes, nas empresas, avaliaram positivamente o próprio desempenho numa escala de 50% à 75% e,

interessantemente, apenas respondentes mulheres avaliaram o próprio desempenho numa faixa entre 75% e 100%. Tal percepção indicou que as mulheres têm uma auto-avaliação elevada e, embora relacionada à minoria das mulheres, esse dado pode revelar o início da auto-valorização da capacidade e motivação das mulheres em suas funções de comando.

Foi importante avaliar, também, as condições encontradas pelos líderes na relação com seus subordinados. Algumas dificuldades foram identificadas, pelos gerentes e sub-gerentes, como barreiras ao desenvolvimento de uma liderança criativa. Entre estas barreiras foram apontadas: dificuldade em melhorar o desempenho, interesse e motivação dos colaboradores e o comprometimento; dificuldade em realizar tarefas de maneira diferente. Para tanto, se faz necessário compreender em que clima organizacional os subordinados estão sendo direcionados em seus trabalhos e quantas idéias e iniciativas são valorizadas pelos superiores.

Segundo Alencar (1996), a criatividade tem a ver com características pessoais e também com o “clima psicológico” no ambiente assim como suas normas, valores e as oportunidades para expressão de novas idéias. De acordo com Amabile (1998), os gerentes reconhecem a importância da criatividade e do valor das idéias novas, porém o ambiente de trabalho destrói a criatividade, uma vez que prioriza a coordenação, a produtividade tradicional e o controle. Em decorrência disso, as pessoas passam a desenvolver bloqueios, como o medo de errar, a passividade e o conformismo.

Assim, quanto à percepção de liderança criativa em gerentes e sub-gerentes, identificaram-se aspectos relacionados à importância de atingir objetivos por meios diferentes, colocar novas idéias em prática, desenvolver novas formas

de realizar as tarefas. Assim sendo, pode-se favorecer formas menos rotineiras de trabalho, tornando a realização de tarefas mais atrativa. Porém, verificou-se que a liderança criativa ficou como segunda opção ou preocupação nas atividades rotineiras do trabalho, dando-se prioridade à obtenção de resultados imediatos, ou seja, retornos a curto prazo.

Desta forma, novamente, identificou-se a tendência dos respondentes quanto à forma de atuação em relação a um estilo Lógico Objetivo (LO). Como foi possível observar não houve valores significativos em relação a esse estilo Lógico Objetivo (LO), de acordo com a Análise Univariada de Variância, mas as maiores médias apresentaram-se para tal estilo. Retomando as idéias de Alencar (1997), é fundamental que o administrador reconheça as habilidades criativas das pessoas. Para tanto, é necessário compreender quais aspectos facilitam e restringem o comportamento criativo no ambiente de trabalho.

Tais dados corroboram os dados obtidos por Mundim (2004) que destacou a importância da liderança criativa assumir o perfil adequado às características do momento atual. Para tanto, para desenvolver criatividade é preciso facilitar o processo criativo, o que inicialmente de acordo com as idéias de Torrance (1965), enfatizadas por Wechsler (1993), depende do pensamento divergente. Este início deve viabilizar a fluência de idéias para que no momento final, do processo criativo, possa ser avaliado quais as idéias são mais favoráveis às resoluções de problemas ou à inovação de produtos e serviços. Assim, Alencar (1997) enfatiza a transformação de ambientes organizacionais, disponibilizando-se recursos e promovendo o desenvolvimento de idéias criativas, sendo esses indispensáveis à criação de um ambiente favorável que estimule a criatividade e a inovação.

Wechsler (2009) enfatiza também a compreensão dos estilos de pensar e criar como uma forma importante de se obter informações sobre as pessoas criativas. A autora demonstra que pesquisas brasileiras confirmam os resultados de outros autores como, por exemplo, Kirton (1994) ou Puccio (2002), ao indicarem que existem diferentes estilos que podem conduzir à expressão criativa. Desta maneira, quebra-se o paradigma de que o perfil de uma pessoa criativa seria sempre similar ao perfil de uma pessoa dinâmica, curiosa, questionadora, ou seja, o de um indivíduo com estilo *Inconformista- transformador*. Deve-se também ressaltar a importância da combinação ou complementação de estilos para que uma organização possa se tornar mais eficaz. Assim sendo, estilos opostos, ao invés de serem focos de discórdia em uma equipe, podem se tornar uma fonte de opiniões e comportamentos alternativos, se combinados ao invés de polarizados, a fim de se alcançarem inovações.

Conclui-se, então, que líderes necessitam entender os seus estilos preferenciais de pensar e criar, pois acredita-se que liderança eficaz significa entender e influenciar outras pessoas, isto é, perceber que outros não pensam ou não têm o mesmo estilo de pensar similar ao seu. Neste sentido Wechsler (2009) prioriza que conhecer os estilos de liderar, assim como dos liderados, pode auxiliar um grupo a atingir altos patamares de inovação, em um ambiente que valoriza as diferenças individuais.

Entre os resultados obtidos e as análises e as conclusões apresentadas este estudo apresentou algumas limitações, como número pequeno de participantes em cada tipo de empresa. Por outro lado, seria interessante verificar se os dados obtidos, nesta pesquisa, seriam confirmados em relação a outros

estudos como em empresas de portes diferentes (médio e grande portes) e em diferentes níveis de comando.

Outras comparações interessantes em empresas de médio e grande porte poderiam ocorrer em relação a maior número de mulheres líderes em diferentes cargos, o que poderia contribuir para melhor compreensão do processo de inserção e a devida valorização da mulher nos cargos de comando; e também quanto as barreiras, tais como discriminações diretas e indiretas, que ainda permeiam o desenvolvimento e sucesso profissional das mulheres.

Concluindo, este estudo demonstrou que existem diferenças no estilo de pensar e criar de gerentes e sub-gerentes em micro e pequenas empresas; verificaram-se diferenças no perfil de mulheres em cargos de comando. Neste sentido foi possível compreender a importância de maiores estudos em liderança criativa, dada a contribuição que se pode oferecer à dinâmica das organizações.

REFERÊNCIAS

- Adizes, Ichak (1985). *Ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Pioneira.
- Alencar, E. M. S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- Alencar, E.M.S. (1997). Characteristics of an organizational environment wich stimulate and inhibit creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(4), 271-281.
- Alencar, E. M. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25.
- Amabile, T. (1998). Entrepreneurial creativity through motivational syrnergy. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 18-26.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 1, 77-87.
- Avesque, C. A. (2002) *Gestão Estratégica da Criatividade à Luz de Mintzberg Um Estudo nas Agências de Propaganda do Estado do Ceará*. Dissertação de Mestrado.Universidade De Fortaleza.
- Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 59-72.
- Bass. B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: the Free Press.
- Benevenuto, W. (2002). *Uma pesquisa sobre estilos de liderança em empresas sediadas no Brasil*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Puc-SP

Benlliure, V. A. (2006). Creatividad en la psicología: creatividad como fenómeno complejo y multidimensional. Em: Torre, S., & Violant, V. *Comprender y evaluar la creatividad: un recurso para mejorar la calidad de enseñanza*. Málaga: Ediciones Aljibe, S.L. v (1) 323-332.

Bennis, W.; Nanus, B. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Habra.

Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Benseny, N. M. (2005). *As tendências de novos modelos organizacionais e o papel da liderança transformacional*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Puc-SP

Bergamini, C. W. (1982). *Psicologia aplicada à administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W., Coda, R. (1990). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira.

Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caldas, M.P. (1999). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2008). *Construção de talentos coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Campus.

- Coda, R. (1992). *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. Tese de Livre-docência. São Paulo: USP.
- Colossi, L. (2004). *Características de Ambientes Organizacionais Orientado ao Comportamento Criativo: o caso de uma empresa do setor de Publicidade & Propaganda de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado : UFSC
- Conger, J. A. (1991). *Líder carismático: o segredo da liderança*. São Paulo
- Connor, J. (2001). *Liderando: técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas*. Rio de Janeiro: Record.
- Covey, S. R. (1994). *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Crespo, M. L. F. (1997). *Clima criativo: um diagnóstico para inovação nas organizações educacionais e empresariais*. Dissertação de Mestrado. Campinas: Puc-Campinas.
- De Bono, E. (1994). *Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral*. São Paulo: Pioneira.
- Deming, W.E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.
- Dignani, Débora Carchan (2007). *Percepção dos atletas de voleibol de alto nível sobre o perfil de liderança do treinador e sua relação com a atuação nos jogos*. Dissertação de Mestrado
- Drucker, P.F. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P.F. (2000). *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura.

Drucker, P.F. (2001). *O líder do Futuro (9ªed.)*. São Paulo: Futura.

Eagly, A. H., Johnson, B. T. (1990). *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*. Recuperado em: 30/12/2008
http://digitalcommons.ucon.edu/chip_docs/11.

Fanchin, M. (1998). *Transformação organizacional um enfoque baseado na liderança transformadora*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Puc-SP.

Ferraz, E. (2002). O motor da inovação. *Revista Exame*, 36, 20, outubro.

Ferreira, J.M. (2005). *Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba*. Dissertação de Mestrado. Paraná: PUC-PR.

Fiedler, F.E. (1971). *Leadership*. New York: General Learning Press.

Filho, F.V. (1999). Criatividade nas organizações. *Estudos Empresariais*, 4(1), 20-27.

Gardner, H. (1996). *Mentes que lideram: uma anatomia da liderança*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

Giuliani, P.C. (1997). *Um estudo analítico sobre a evolução do perfil do executivo*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Puc-SP.

Goldsmith, M. et al. (2003). *Coaching, o exercício da liderança*. São Paulo: Campus.

Gonçalves, M. M. (1999). *Preparando o caminho para a liderança partilhada*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Puc-SP.

Guastello, S. J. (1995). Facilitative style, individual innovation, and emergent leadership in problem solving groups. *Journal of Creative Behavior*, 29 (4).

Harlan, S. L., Berheide, C. W. (1994) *Barriers to Work Place Advancement Experienced by Women in Low-Paying*. Center for Women In Government University at Albany: New York Recuperado em: 30/12/2008 http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/122

Henriques, M. T. G. (1998). Atributos de uma pessoa criativa: um estudo comparativo. João Pessoa, PA. *Resumo do IV Congresso Brasileiro de Psicologia Escolar*.

Henriques, M. T. G. (1999). *Característica de Liderança Criativa em Organizações Públicas e Privadas*. Dissertação de Mestrado. Campinas: Puc-Campinas.

Higgins, L., Qualls, S.H., Couger, J.D. (1992). The role of emotions in employee creativity. *Journal of Creative Behavior*, 26 (2), 119-129.

Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor*. (6ªed.) Rio de Janeiro: Sextante.

International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2003) *Global Database of Quotas for Women*. Recuperado em:30/12/2008 <http://www.idea.int/quota/system.cfm>

International Labour Office (ILO) (2004) *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva. Recuperado em:30/12/2008 <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/f267981337>

- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Livros Horizontes Ltda.
- Kotter, J. P. (1990). *Afinal o que fazem os líderes*. São Paulo: Campus.
- Kotter, J. P. (1997). Os líderes necessários. *Revista HSM Management*. São Paulo, ano 3, nº 4, p. 7-12, set/out.
- Kotter, J.P. (2000). Leadership Engine. *Executive Excellence*, Provo, 17 (4), 4.
- Kouzes, J. M.; Posner B. Z. (1997). *O desafio da liderança*. Ed. Campus.
- Le Feuvre, N. (2001) European Commission: *Gender and Research*. Brussels, 8-9 November 2001 Recuperado em: 30/12/2008 http://digitalcommons.ucon.edu/chip_docs/11.
- Lemos, L.A.P., Mazzili, C. (2002). Uma análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso. *ENANPAD-Florianópolis*, setembro.
- Lewis, A.(1993). *Leadership styles*. California: American Association of School Administrators.
- Likert, R. (1975). *A organização humana*. São Paulo: Atlas.
- Loots, F. (2001). *Women and Leadership Research Report*. Full versions of the research are available from Engender: Edinburgh, Scotland._Recupera doem:29/12/2008 http://www.breathingspaceoutdoors.com/l4w/WomenLeadership_execsum.pdf
- López Júnior, G. S. (2005). *Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo: criação de um instrumento de medida*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília.

- Magalhães, M.G.M.S & Alencar, E.M.S. (2001). Criatividade e Inovação públicas e privadas do Distrito Federal. *Estudos Empresariais*, 6(1), 23-29.
- Manolopoulou, A. (2004) *The position of women in the job market*. Recuperado em: 29/12/2008 http://www.acci.gr/trade/No35/TRADE_82_84.pdf.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Martins, J.S. (1997). *Redação publicitária; teoria e prática*. São Paulo: Atlas S.A.
- Martins, M. S. B. (2002). *O processo de aprendizagem organizacional no âmbito de programas de qualidade*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Menchén Bellón, F. (2003). Evaluación de la creatividad en las organizaciones. *Creatividad y Sociedad*, 4, 23-32.
- Motta, P. R. (1999). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Ed. Qualitymark.
- Mumford, M. D., Simonton, D. K. (1997). Creativity in the workplace: people, problems and structures. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 1-6.
- Mumford, M. D., Whetzel, D.L., Palmon R.R. (1997). Thinking Creatively at work: organization influences on creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 7-17.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategics and tactics to innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313-351.

- umford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 705-750.
- Mundin, C. C. B. (2004). *Estilos de criar em líderes organizacionais*. Dissertação de Mestrado Campinas: Puc-Campinas.
- O'Connor, J.; Lages, A.(2004). *Coaching com PNL, o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros*. Rio de Janeiro: Quality Mark.
- Odiorne, G.S. (1990). *APO II- Administração por Objetivos*. Rio de Janeiro: Record.
- Oliveira, Rosemeire Dias (2207). *Estilo de liderança do professor/técnico participante de olimpíada Colegial Infantil sob a percepção dos atletas de basquetebol*. Dissertação Mestrado. Universidade São Judas Tadeu
- O' Toole,J. (1997). *Liderando mudanças*. São Paulo: Makron Books.
- Papais, V. L. (1997). *A percepção do líder um levantamento do ponto de vista do subordinado*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Puc-SP.
- Parolin, S. R. H. (2001). *A Perspectiva dos Líderes sobre a Gestão da criatividade em Empresas da Região Metropolitana de Curitiba/PR*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande Do Sul.
- Peterson, M.F., Smith, B. P. (1994). *Liderança, organização e cultura*. São Paulo: Pioneira.
- Perreira Filho, J.L. (1996). *Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: EAESP/FGV.

- Piedade Filho, W. (2006). *A criatividade na pequena empresa: um estudo de caso sobre a percepção dos dirigentes e dos empregados*. Tese de Doutorado. São Paulo: Puc-SP.
- Puccio, G.J.; Murdock, M.C.; Mance, M. (2007). Change, Leadership, and Creativity: the powerful connection. *Creative Leadership: skills that drive change*. Sage publications.
- Reis, G. G. (2000). *Avaliação 360 graus*. São Paulo: Atlas.
- Rey, F.G. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Havana: Editorial Pueblo y Educación.
- Romani, C., Dazzi, M. C. S. (2002). Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. Em Angeloni, M. T.(coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia* (p.48). São Paulo: Saraiva.
- Sebrae (2007) *Conhecendo a MPE*. São Paulo. Recuperado em abril, 2008: <http://www.sebraesp.com.br>
- Shalley,C.E. Perry-Smith, J.E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: the role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavioral and Human Decision Processess*, 84(1), 1-22.
- Schein, E. H. (1996). Liderança e cultura organizacional. Em: Hosselbein, F. (Org.). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura.
- Schein, E. H. (1961). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review*, II (2), 59-77.

Schette, F.R. (1999). *Ser Líder: um estudo fenomenológico de depoimentos*.
Dissertação de Mestrado. Campinas: Puc-Campinas

Schette, F.R. (2005). *O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes*. Tese de Doutorado.
Campinas: Puc-Campinas.

Seleme, R. B. (2006). *Potencial empreendedor e liderança criativa em empresas de construção civil na cidade de Curitiba*. . Dissertação de Mestrado Centro Universitário Positivo.

Senge, P. (1996). Em: Angeloni, M. T.(coord.). *Organizações do conhecimento:infra-estrutura, pessoas e tecnologia* (p.48). São Paulo: Saraiva.

Senge, P. et al (2000). *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.

Stein, M. I. (1974). *Stimulating creativity: group procedures*. New York: Academic Press, 2.

Sternberg, R. J. (1997). *Thinking styles*. Cambridge:Cambridge University Press.

Sternberg, R. J., O'Hara, L. a., Lubart, T.I. (1997). Creativity as investment. *California. Management Review*, 40 (1), 8-21.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. N.Y.: Free Press.

Stoner, J., Freeman, R.E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: L.T.C.

- Terra, J. C. C. (1999). *Gestão do conhecimento :aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Toldo, L. A. (2006) *Adoção de estratégia de inovação: um estudo em empresas de software do estado do Rio de Janeiro*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Torrance, E. P. (1965). *Rewarding creative behavior*. New Jersey, Prentice Hall.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios em administração*. São Paulo: Atlas.
- Virgolim, A. M. R., Alencar, E.M.L.S. (1994). *Criatividade expressão e desenvolvimento..* Rio de Janeiro: Vozes.
- Weschler, S. M. (1993). *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas: São Paulo: Psy.
- Weschler, S. M. (2006). *Manual Estilo de Pensar*. Campinas: São Paulo: IDB-I impressão Digital do Brasil.
- Weschler, S. M. (2006). Estilo de pensar e criar: impacto nas áreas educacional e profissional. *Revista Psicodebate: Psicologia, Cultura y Sociedad. Universidade de Palermo, facultad de Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Argentina
- Weschler, S. M. (2008). *Criatividade: descobrindo e encorajando*. 3ª ed., Campinas: LAMP/ PUC-CAMPINAS.
- Wechsler, S. M. (2009). Age and gender impact on thinking and creative styles. *European journal of Education and Psychology* (no prelo)

Wechsler, S. M. (2009). *Estilos de pensar e criar*, Em Z.Giglio, S. M..

Wechsler & D. Bragotto (Orgs.) (2009) *Da Criatividade à Inovação: uma visão interdisciplinar*. Campinas : Editora Papyrus (no prelo)

While, R.; Lippitt, R. (1975). Comportamento do líder e reação dos membros em três climas sociais. Em: Cartwright, D.; Zander, A. (Org.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: EPU, v.2.

Whitmore, J. (2006). *Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados*. Whalitimark.

Zalesnik, A; De Vries, M. K. (1997). *O poder e a mente empresarial*. São Paulo: Pioneira.

Zanella, L. C. H. (2002). A criatividade nas organizações do conhecimento. Em Angeloni, M. T.(coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia* (p.122). São Paulo: Saraiva.

Zanella, L. C. H. (2002). *As pousadas da Ilha de Santa Catarina: uma expressão de criatividade?* Dissertação de Mestrado. Universidade de Santa Catarina.

Anexos

ANEXO 1

AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Campinas, ____ de _____ de 2008.

Prezado Diretor,

Venho solicitar, por meio desta autorização, permissão para realizar uma pesquisa sobre estilos de pensar e criar em gerentes e sub-gerentes organizacionais sob orientação da prof^a. Dr^a Solange Múglia Wechsler.

Tal pesquisa envolverá um estudo sobre estilos de pensar e criar e a percepção de liderança criativa. Os instrumentos de pesquisa (Escala de Estilos de Pensar e Criar e Questionário de Percepção de Liderança) serão deixados na empresa, junto ao psicólogo responsável pela área de R.H, ou a própria pesquisadora poderá ir até a empresa fazer a aplicação da pesquisa pessoalmente.

Esta pesquisa deverá ser respondida, voluntariamente, pelos gerentes e sub-gerentes de todas as áreas da empresa. E após uma semana os instrumentos, acima mencionados, serão recolhidos pela pesquisadora. Para seu conhecimento se o respondente desejar poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.

A participação neste estudo não causará nenhum prejuízo psicológico, não terá custo nenhum para empresa, pois as informações serão tratadas de modo sigiloso e os dados serão utilizados apenas com fins acadêmicos.

Por se tratar de uma pesquisa os resultados serão enviados de forma escrita, aos participantes da mesma. Posteriormente, uma palestra sobre o tema poderá ser oferecida havendo interesse por parte da empresa.

Agradecemos desde já sua colaboração e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Em caso afirmativo, por gentileza, preencha e assine a seguir.

Atenciosamente,

Evelin Martins
Mestranda PUC-Campinas e
Psicóloga Organizacional
Cel.: 9765 4444

Prof^a. Dr^a. Solange M. Wechsler
Coord. LAMP/ PUC-Campinas F.: 3343 6768

DECLARO ESTAR DE ACORDO COM A PESQUISA CITADA

Eu, _____, diretor (a) da empresa _____, situada na cidade de _____, Estado de _____ estou ciente da pesquisa sobre os estilos de pensar e criar, dos gerentes e sub-gerentes organizacionais, proposta pela psicóloga Evelin Martins e autorizo a mesma a realizá-la nesta empresa.

Assinatura Diretor

ANEXO 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO

Prezado(a) gerente ou sub-gerente:

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de identificar estilos de liderança nas organizações e sua importância. A sua colaboração será de grande auxílio no sentido de favorecer o desenvolvimento da área da Psicologia Organizacional.

Os participantes desta pesquisa são pessoas que exercem diferentes cargos de comando, em diferentes áreas da organização. Esta pesquisa envolve a aplicação da Escala de Estilo de Pensar e Criar e também um questionário, com 5 questões abertas sobre a importância da atuação de gerentes e sub-gerentes, no seu ambiente de trabalho. É preciso salientar que não existe risco psicológico no processo de resposta, pois tratam-se de questões relacionadas ao cotidiano pessoal e profissional das pessoas. A sua participação é voluntária, podendo ser retirada a qualquer momento, mesmo que já tenha sido concedida, sem que tal procedimento envolva qualquer risco para sua vida profissional.

A administração da Escala de Estilo de Pensar e Criar e o questionário, acima descritos, serão respondidos de forma individual, em sala reservada, sob a supervisão de um responsável pelo setor de R.H da empresa ou pela própria pesquisadora. Estima-se um tempo de aplicação de 40 minutos para que se possa responder e concluir os dois tipos de instrumentos de pesquisa. Após a coleta, e análises das respostas, será feita uma devolutiva escrita como uma forma de explicar os estilos preferenciais de pensar e criar, na atuação pessoal e sua influência na atuação profissional. Neste retorno, serão explicados os diferentes tipos de estilos, bem como a importância de se conhecer os estilos de agir preferenciais de modo a conseguir aproveitá-los melhor, sem menosprezar os outros estilos.

Informamos que não existe qualquer tipo de ônus financeiro ou ressarcimento por sua participação nesta pesquisa. A sua identidade será preservada em qualquer comunicação pública. Os dados coletados estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos.

Se concordar em participar nesta pesquisa, assine, por favor, a ficha abaixo, devolvendo a via original e guardando uma cópia da mesma em seu poder.

Atenciosamente,

EvelinMartins
Mestranda PUC-Campinas e
Psicóloga Organizacional
Cel.: 9765 4444

Prof^a. Dr^a. Solange M. Wechsler
Coord. LAMP/ PUC-Campinas F.: 3343 6768

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas
Fone: (19) 3343-6777

Eu....., abaixo assinado, concordo em participar desta pesquisa de acordo com os termos declarados acima.

Assinatura:.....

Data e local:.....

ANEXO 3

ESCALA DE ESTILO DE PENSAR E CRIAR



ESTILOS DE PENSAR E CRIAR

NOME:	_____		
SEXO:	_____	IDADE:	_____
ESCOLARIDADE:	_____		
PROFISSÃO:	_____		

PROIBIDA A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL.

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA

Iniciais do nome: Local de trabalho:
Sexo: Função exercida:
Idade: Tempo na função:
Escolaridade: Tempo na empresa:

1. Na sua opinião, o que é ser um líder criativo?

2. Você se considera um líder criativo, na sua atual função? Em caso positivo, cite 5 características que descrevem sua atuação como líder.

3. Ainda de acordo com a questão acima, em caso afirmativo, como você avalia em uma escala de 0 a 100, seu desempenho sendo um líder criativo?

- () 0-25
- () 25-50
- () 50-75
- () 75-100

4. Você considera a liderança criativa importante para sua empresa? Justifique sua resposta.

5. Quais são as barreiras que você mais encontra no seu desempenho como líder criativo?

ANEXO 5

QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA

Iniciais do nome: BCR Local de trabalho:
Sexo: Feminino Função exercida:
Idade: 30 anos Tempo na função: 1 ano
Escolaridade: graduação Tempo na empresa: 3,5 anos

1. Na sua opinião, o que é ser um gerente criativo?

É quem tem a capacidade de incentivar
a funcionaria a seu auto-desenvolvimento

2. Você se considera um gerente criativo, na sua atual função? Em caso positivo, cite 5 características que descrevem sua atuação.

Sim
• Criar novas formas para executar tarefas
• Sou uma pessoa que luta para viabilizar conquistas para os subordinados
• Se delegar atividades para que as pessoas criem autonomia
• Facilito a exposição de idéias / • Amo o que faço

3. Ainda de acordo com a questão acima, em caso afirmativo, como você avalia em uma escala de 0 a 100, seu desempenho sendo um gerente criativo?

- () 0-25
- () 25-50
- () 50-75
- () 75-100

4. Você considera a liderança criativa importante para sua empresa? Justifique sua resposta.

Sim porque um bom líder é aquele que sabe desenvolver funcionários e assim criar sucessores

5. Quais são as barreiras que você mais encontra na sua atuação junto aos membros do grupo, orientados por você?

Falta de comunicação, mas é uma questão cultural da empresa

ANEXO 6

QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA

Iniciais do nome: S. B. T. Local de trabalho:
Sexo: Feminino Função exercida:
Idade: 34 anos Tempo na função: 8 anos
Escolaridade: 2º grau Tempo na empresa: 2 anos

1. Na sua opinião, o que é ser um gerente criativo?

Saber gerenciar bem seu chefe, com jeito
diferente de mandar.

2. Você se considera um gerente criativo, na sua atual função? Em caso positivo, cite 5 características que descrevem sua atuação.

Sim.

* ouvir o funcionário
* balancear as ideias
* exigir perfeição
* horário de entrada curto.

3. Ainda de acordo com a questão acima, em caso afirmativo, como você avalia em uma escala de 0 a 100, seu desempenho sendo um gerente criativo?

- () 0-25
 25-50
() 50-75
() 75-100

4. Você considera a liderança criativa importante para sua empresa? Justifique sua resposta.

Sim.

Para os funcionários trabalharem com
mais vontade e assim produzirem
mais.

5. Quais são as barreiras que você mais encontra na sua atuação junto aos membros do grupo, orientados por você?

Nenhuma.

ANEXO 7

QUESTIONÁRIO DE PERCEÇÃO DE LIDERANÇA

Iniciais do nome: S.B.G. Local de trabalho:
Sexo: M Função exercida:
Idade: 50 Tempo na função: 1,1/20
Escolaridade: mino Média Tempo na empresa: 7a/20

1. Na sua opinião, o que é ser um gerente criativo?

facilitar novas ideias, estar aberto às tecnologias,
gosto de trabalhar, compartilhar lideranças, entre outros

2. Você se considera um gerente criativo, na sua atual função? Em caso positivo, cite 5 características que descrevem sua atuação.

Sim - gosto novas ideias;
- estar aberto às inovações tecnológicas;
- gosto desafios;
- compartilhar lideranças;
- Gosto de meu trabalho

3. Ainda de acordo com a questão acima, em caso afirmativo, como você avalia em uma escala de 0 a 100, seu desempenho sendo um gerente criativo?

- () 0-25
() 25-50
() 50-75
() 75-100

4. Você considera a liderança criativa importante para sua empresa? Justifique sua resposta.

Sim. Pois no mercado atual há muita
concorrência, portanto a criatividade é essencial para
a obtenção da empresa manutenção da empresa.

5. Quais são as barreiras que você mais encontra na sua atuação junto aos membros do grupo, orientados por você?

O choque de opiniões e a falta de criatividade
dentro