

**MARIA CÉLIA BRUNO MUNDIM**

**ESTILOS DE CRIAR EM  
LÍDERES ORGANIZACIONAIS**

**PUC-CAMPINAS**

**2004**

**MARIA CÉLIA BRUNO MUNDIM**

**ESTILOS DE CRIAR EM  
LÍDERES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências da Vida da PUC - Campinas como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Solange Múglia Wechsler

**PUC-CAMPINAS**

**2004**

t 158.4  
M965e

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

t158.4 Mundim, Maria Célia Bruno  
M965e Estilos de criar em líderes organizacionais / Maria Célia Bruno Mundim.  
Campinas : PUC-Campinas, 2004.  
98 p.

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. Empresas – Aspectos psicológicos. 4.  
Psicologia social. I. Wechsler, Solange Muglia. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Pós-Graduação em Psicologia.  
III. Título.

20.ed.CDD – t158.4

**MARIA CÉLIA BRUNO MUNDIM**

**ESTILOS DE CRIAR EM  
LÍDERES ORGANIZACIONAIS**

**Banca Examinadora**

---

**Presidente Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Solange Múglia Wechsler**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marilda Emmanuel Novaes Lipp**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mirlene Maria Matias Siqueira**

**PUC-CAMPINAS**

*Aos meus pais Pedro e Aliandra pelos ensinamentos de vida e por compartilhar os momentos de alegria e de dificuldades.*

## **AGRADECIMENTOS**

Foram várias as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho, às quais expresso meus agradecimentos.

Em especial à Profª Drª Solange Múglia Wechsler, minha orientadora, pelo acolhimento e constante estímulo propiciando meu desenvolvimento acadêmico e pessoal, além do modelo como profissional dedicada à pesquisa.

Ao Prof. Dr. Samuel Pfromm Netto, pelas valiosas contribuições científicas.

À Profª Drª Marilda Emmanuel Novaes Lipp, pelo exemplo de profissional de reconhecido valor.

À Profª Drª Clayde Regina Mendes e ao Prof. Dr. Francisco Wechsler pelo auxílio estatístico.

À todos os funcionários das empresas que colaboraram com esta pesquisa.

Ao CNPq pela concessão da bolsa de estudos.

# SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	i
SUMÁRIO.....	ii
ÍNDICE DE TABELAS.....	iii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
APRESENTAÇÃO.....	viii
INTRODUÇÃO.....	1
1 - Liderança.....	1
1.1 Conceituação e Importância.....	1
1.2 O gênero na liderança.....	10
2 - Criatividade.....	13
2.1 Criatividade e Inovação.....	13
2.2 Clima e Cultura Organizacional.....	22
2.3 Pesquisas Nacionais sobre Criatividade em Organizações.....	25
3 - Estilos Cognitivos, Estilos de Criar e Estilos de Liderar.....	28
3.1 Estilos Cognitivos.....	28
3.2 Estilos de Criar.....	32
3.3 Estilos de Liderar.....	38
OBJETIVOS.....	44
HIPÓTESES.....	45
MÉTODO.....	46
Participantes.....	46
Instrumentos.....	47
Procedimento.....	49
RESULTADOS.....	51
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	63
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXOS.....	83

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - Descrição da amostra.....	47
TABELA 2 - Fatores e itens da Escala Estilos de Pensar e Criar.....	49
TABELA 3 - Média e desvio padrão dos fatores segundo a função e o sexo.....	51
TABELA 4 - Análise da Variância Univariada do fator Confiança Motivadora segundo a função e o sexo.....	52
TABELA 5 - Análise da Variância Univariada do fator Inconformismo Inovador segundo a função e o sexo.....	53
TABELA 6 - Análise da Variância Univariada do fator Sensibilidade Interna e Externa segundo a função e o sexo.....	53
TABELA 7 - Análise da Variância Univariada do fator Fluência Flexível e Original segundo a função e o sexo.....	54
TABELA 8 - Análise da Variância Univariada do fator Investimento Intuitivo segundo a função e o sexo.....	54
TABELA 9 - Análise da Variância Univariada do fator Síntese Humorística segundo a função e o sexo.....	55
TABELA 10 - Análise da Variância Univariada do fator Tolerância Parcial segundo a função e o sexo.....	55
TABELA 11 - Análise da Variância Univariada do fator Ousadia Intuitiva segundo a função e o sexo.....	55
TABELA 12 - Adjetivos que caracterizam o líder segundo a função.....	57

TABELA 13 - Adjetivos que caracterizam a pessoa criativa segundo a função.....	59
TABELA 14 - Adjetivos que caracterizam a semelhança entre o líder e a pessoa criativa segundo a função.....	60
TABELA 15 - Adjetivos que caracterizam o líder segundo os líderes de ambos os sexos.....	61

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - Encaminhamento do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética.....	84
ANEXO 2 - Carta aos juízes.....	85
ANEXO 3 - Categorização dos juízes.....	88
ANEXO 4 - Adjetivos e Índices de Concordância entre os juízes.....	91
ANEXO 5 - Autorização para pesquisa.....	92
ANEXO 6 - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	93
ANEXO 7 - Inventário de percepção de criatividade e liderança.....	94
ANEXO 8 - Escala Estilos de Pensar e Criar.....	95

Mundim, M. C. B. (2004). *Estilos de criar em líderes organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências da Vida da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, S.P. 98 p.

## RESUMO

A liderança e a criatividade vêm despertando atenção crescente de diversos pesquisadores nas últimas décadas considerando a importância daquelas para as empresas. Deste modo, o objetivo desta pesquisa foi verificar o estilo de pensar e criar em líderes e não-líderes organizacionais, bem como comparar se existem diferenças significativas nos estilos de pensar e criar entre profissionais que exercem ou não liderança e entre o gênero dos líderes. A amostra foi composta por setenta e seis participantes, sendo metade de líderes e o restante de subordinados, todos da área administrativa e operacional convidados pelos Recursos Humanos de duas empresas particulares e de uma empresa estatal da região de Campinas que participaram, voluntariamente, da pesquisa. Os instrumentos utilizados foram a Escala de Estilos de Pensar e Criar e o Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança que foram respondidos, individualmente, pelos participantes. A escala é do tipo Likert, composta por 100 itens sobre a área cognitiva, afetiva e social que foram denominados como sete fatores: Confiança Motivadora, Inconformismo Inovador, Sensibilidade Interna e Externa, Fluência Flexível e Original, Investimento Intuitivo, Síntese Humorística, Tolerância Parcial e Ousadia Intuitiva. O inventário é constituído de três questões abertas onde os participantes atribuíram nove adjetivos que caracterizassem o líder, a pessoa criativa e a semelhança entre eles. Foi feita a Análise de Variância Univariada para comparar cada fator de estilo da escala entre líderes e não-líderes. Quanto ao inventário, foi realizada a Análise de Conteúdo e após, o Qui-quadrado. Os resultados indicaram que houve diferenças significativas ( $p < 0,01$ ) entre líderes e não-líderes nos fatores Inconformismo Inovador, Investimento Intuitivo e Ousadia Intuitiva. Os líderes do sexo feminino apresentaram diferença significativa ( $p < 0,01$ ) em relação aos homens apenas no fator Sensibilidade Interna e Externa. Além disso, os adjetivos honesto, compreensivo, objetivo, criativo, flexível e seguro caracterizaram o líder. Conclui-se que é possível identificar líderes e não-líderes criativos através do seu estilo de pensar.

Palavras-chave: liderança, criatividade, estilos de criar, pessoa criativa, gênero

Mundim, M. C. B. (2004). *Creative styles in organizational leaders*. Dissertation of Master's Degree. Centro de Ciências da Vida da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, S.P. 98 p.

## ABSTRACT

In the last few decades, there has been a growing attention to leadership and creativity considering their relevance to organization productivity. Thus, the purpose of this research was to verify the thinking and creative styles in organizational leaders and subordinates, as well as to compare if there were significant differences of thinking and creative styles among professionals who were indicated as leaders and as not as leaders, as well as differences gender. The sample was composed by 76 participants, with half being leaders and half being subordinates. All of them have come from the administrative and the operational areas that were invited by Human Resources Department of two national private companies and one state company from Campinas area. All the participants were volunteers. The instruments used were Thinking and Creative Style Scale (Wechsler, 1999) and the Creativity and Leadership Perception Inventory, elaborated in this research by them. The scale is Likert type, composed of 100 items on cognitive, affective and social areas that were named as seven factors: Motivational Trust, Innovator Unconformism, Internal and External Sensibility, Flexible and Original Fluency, Intuitive Investment, Humorous Synthesis, Partial Tolerance and Intuitive Daring. The inventory was composed of three questions in which the participants attributed nine adjectives which characterize leader, the creative person, and the similarity between them. The Univariate Analysis of Variation was done to compare each factor of style of the scale between leaders and subordinates. As to inventory, the Contents Analysis was done and after, the Chi-Square. The results indicated that there were significant differences ( $p < 0,01$ ) between leaders and subordinates on the Innovator Unconformism, Intuitive Investment and Intuitive Daring factors. The female leaders showed significant difference ( $p < 0,01$ ) to the male leaders only on the Internal and External Sensibility. In addition, the adjectives honest, comprehensive, objective, creative, flexible and secure characterized the leadership. In conclusion, it is possible to identify creative leaders and subordinates through their thinking style.

Key words: leadership, creativity, creative styles, creative person, gender

# APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade trazer contribuições acerca da temática estilos de criar em líderes organizacionais, enfocando de que modo esses estilos atendem às necessidades das empresas.

Para tanto, pretendeu-se investigar o estilo de pensar e criar em líderes designados de ambos os sexos e de seus subordinados, bem como as suas concepções sobre criatividade e liderança.

O trabalho apresenta uma introdução dividida em três tópicos onde são apresentados os pressupostos teóricos que serão utilizados para análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Na primeira parte são expostos conceitos sobre liderança, sua importância nas organizações e a diferenciação entre o gênero em líderes.

A segunda parte trata sobre criatividade, os fatores do clima e cultura da empresa que bloqueiam e favorecem a criatividade, as conseqüências da criatividade e inovação para as organizações.

Por último, são abordados os estilos cognitivos e estilos de criar, seus conceitos e suas diferenças entre os líderes tanto do ponto de vista neurológico como comportamental.

Em seguida, são apresentados os objetivos do estudo, o método (participantes, instrumentos e procedimento utilizados na pesquisa), resultados obtidos, discussão, conclusões, referências bibliográficas e anexos.

# INTRODUÇÃO

## 1 - LIDERANÇA

### 1.1 Conceituação e importância

A liderança vem despertando atenção crescente de vários estudiosos nas últimas décadas, que a concebem de modos diversos conforme suas convicções, o que torna o tema controverso. Dentre as definições encontradas na literatura, há aquelas que referem à liderança como processo de influência intencional, como a que é sugerida por Davis e Newstrom (1998). Para eles a liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente em direção aos objetivos. Os papéis do líder combinam habilidades humanas, técnicas e conceituais, aplicadas por eles em diferentes graus e em diferentes níveis organizacionais. Assim, para os autores, os comportamentos dos líderes enquanto seguidores da filosofia e política da empresa são importantes para a mesma, pois a estruturam e estruturam as dinâmicas dos grupos nela contidos.

De modo semelhante, Hud e Souza (1993) definem liderança como:

*“Forma de dominação exercida por um líder, com vistas à integração de pessoas para atingir determinado objetivo, atributo indispensável para o exercício de funções empresariais, administrativas, executivas etc, especificamente em cargos de chefia; em administração, dirige-se com um conjunto de padrões de comportamento que caracterizam uma chefia ou supervisão...” (p.194).*

A interpretação de Wagner e Hollenbeck (2002) de liderança refere-se ao uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo, ou seja, o líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento da liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades. Assim, a pessoa que possa dar maior assistência e orientação ao grupo, escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas, para que

atinga um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder.

Essas definições evidenciam a constituição da liderança como uma relação entre pessoas em que influência e poder estão distribuídos de forma desigual, apesar de legítima, além de mostrar que não há líderes isolados como bem observam Fiedler e Chemers (1981).

Por outro lado, há autores que entendem a liderança levando-se em conta os atributos pessoais do líder, isto é, procurando verificar traços que o diferencia de outras pessoas. Esta concepção teve sua origem nos anos 20 com a Teoria dos Traços (Stogdill, 1948), que distingüia o líder dos liderados por meio de características de personalidade, podendo estas serem físicas ou de habilidades. Kirkpatrick e Locke (1991), por exemplo, identificaram seis traços que acreditam diferenciar líderes de outras pessoas: direção, motivação, honestidade, integridade, auto-confiança, habilidade cognitiva e conhecimento dos negócios. Também Bateman e Snell (1998) destacaram o empenho, a integridade, a autoconfiança do líder para tomar decisões, a superação de obstáculos, a inspiração e a segurança. As medidas dessas características, porém, são questionáveis, pois que tipo de habilidade cognitiva e conhecimentos específicos seriam prioritários a um líder? Elas necessariamente seriam distintas entre o líder e seus liderados? Em que medida estas características facilitariam o processo de liderança?

Kotter (2000), por sua vez, afirma que os bons líderes possuem inteligência, saúde mental e emocional, integridade, alta energia e foco como traços principais. Pode-se perceber, no entanto, que nem sempre estas qualidades significam competência e eficiência por parte do líder, também nem sempre liderança denota competência e saúde mental/emocional. Por esse motivo, esforços de estudiosos têm sido feitos na tentativa de aprimorar a mensuração dos traços e para se chegar a um consenso sobre os mesmos.

A abordagem de traços é a perspectiva mais antiga de liderança e foi dominante por várias décadas por tentar definir as características pessoais compartilhadas pelos grandes líderes da política, literatura, artes, ciências e outros setores como Winston Churchill, Gandhi, Martin Luther King (Bateman e Snell, 1998). Acrescenta-se a estes, Buddha, Santo Agostinho, Ludwig Van Beethoven, Charles Darwin, René Descartes, Albert Einstein, Karl Marx entre tantos outros, no

tanto, esta abordagem recebeu várias críticas por desconsiderar os fatores situacionais da liderança e as necessidades dos subordinados.

É importante observar que apesar destes autores enfatizarem as características dos líderes, muitas vezes a liderança é conferida formalmente numa empresa levando-se em conta apenas a necessidade de preenchimento de um cargo de chefia sem as devidas precauções. Conseqüentemente, ações inapropriadas e sem propósito por parte de líderes despreparados ocorrem nas empresas, provocando transtornos e prejuízos incalculáveis para estas. Daí, a importância da seleção de pessoal nas empresas com a utilização de instrumentos psicométricos adequados e a necessidade de valorização de características e comportamentos esperados para o líder organizacional. Uma destas características é a estabilidade emocional apontada por Jesuíno (1987), pois conhecer e administrar os próprios sentimentos é essencial para a compreensão e o relacionamento com outras pessoas. Estar emocionalmente estável para que tenha a habilidade de lidar com pessoas, grupos e com situações de risco (Bass e Petruccio, 1961). Outros aspectos são a experiência e certa base educacional, pois segundo Fiedler e Chemers (1981) muitas posições de liderança requerem um nível mínimo de compreensão e prática. Além disso, é importante ter amplo conhecimento sobre a empresa em que atua, sobre seus clientes e sobre o mercado (Bass e Petruccio, 1961). Por outro lado, o aprendizado constante e a adaptação também são considerados inerentes ao líder, uma vez que as exigências sobre ele estão constantemente mudando (Galbraith e Lawler, 1995).

Ao contrário do que sustenta a teoria dos traços, há vários estudos sobre pessoas na posição de liderança e um consenso cada vez mais crescente de que os líderes, sobretudo aqueles eficientes, têm atributos identificáveis dominados por habilidades aprendidas, atitudes desenvolvidas e valores (Galbraith e Lawler, 1995; Petruccio e Bass, 1961). Assim, as habilidades de liderança são aprendidas, aperfeiçoadas e adaptáveis ao longo do tempo. Percebe-se então, que todas as pessoas têm um potencial de liderança, para tanto é preciso que sejam treinadas e adquiram experiência.

Drucker (2001) enfatiza 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: a) níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos; b) níveis extraordinários 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; c) 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; d) novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura; e) 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; f) disposição e capacidade para compartilhar poder e controle segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, permitindo e incentivando o florescimento da liderança por toda a organização. Apesar destes argumentos do autor, sabe-se que muitos destes comportamentos sempre foram e serão esperados àqueles que exercem liderança.

Mumford, Zaccaro, Connelly, Marks (2000) destacam que é importante ao líder ser capaz de solucionar problemas no contexto de trabalho. Também, à ele não bastam as habilidades de persuasão e negociação com os subordinados, mas também habilidades de julgamento social e poder de decisão para poder construir um consenso com os outros. Assim, é necessário conhecer as pessoas com as quais trabalha, suas capacidades, necessidades, desejos e crenças. As habilidades de relacionamento humano são imprescindíveis e treinamentos são oferecidos pelas empresas aos gerentes e para todos aqueles que exercem cargo de chefia para que melhorem suas ações frente aos subordinados.

Diferentemente dos pesquisadores que concebem liderança em termos de atributos e qualidades, estudiosos das teorias contingenciais argumentam que não há “melhor estilo” ou conjunto de comportamentos que determinam o líder. Por exemplo, Browne e Cohn (1958) sustentam que o líder aparece como consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza de uma situação na qual o grupo deve atuar. Logo, o estilo de liderança reflete a necessidade de cada grupo, dessa forma, um líder pode ser eficaz para um determinado grupo e para outros não.

A Teoria Contingencial baseou-se na idéia de Fiedler (Jesuino, 1987) denominada LPC (*Least Preferred Coworker*) da personalidade do líder e teve como

finalidade explicar que o estilo utilizado pelo líder é determinado pela situação na qual se encontra. Desta forma, a eficácia do líder depende da situação que permitirá sua maior ou menor influência, o que é determinado pela qualidade de seu relacionamento com os subordinados, o grau de estruturação da tarefa e a posição formal de seu poder. Sendo assim, o LPC identificou dois tipos básicos de estilos de líder: aquele orientado para a tarefa e o que é orientado para o relacionamento. O líder mais crítico e orientado para tarefa é caracterizado como tendo LPC baixo, já aquele com alto LPC, possui comportamento mais positivo e voltado para o relacionamento.

Atualmente, há outros conceitos de liderança considerados de grande relevância. Dois deles são destacados por Schette (1999): *treinador* (coach) e *fazer a pessoa desenvolver o poder* (empowerment). *Coach*, termo importado dos Estados Unidos, é o líder tido como preparador e treinador de sua equipe de trabalho, motivando os membros do grupo para serem vencedores, além da área técnica. Para tanto, cabe ao líder conhecer as atitudes e emoções dos liderados para melhor orientá-los e para terem aproveitamento mais adequado. Por outro lado, o termo *empowerment* significa que o líder trabalha em parceria com sua equipe, tendo ajuda e cooperação de todos na performance, solução de problemas e busca de resultados. Segundo a autora, no momento, o *empowerment* está sendo uma das formas de liderança mais utilizadas por empresas brasileiras e estrangeiras. As razões para isso ocorrer são citadas por estudiosos (Keller e Dansereau, 1995): a) a delegação de poderes aos subordinados é central à eficácia organizacional; b) quando os superiores compartilham poder e controle com seus subordinados, a autoridade e eficácia dos superiores aumentam.

Apesar das justificativas a favor do *empowerment*, algumas questões a seu respeito devem ser pesquisadas. Qual o limite da autonomia e poder a ser dado à um subordinado? O líder não estaria sujeito à falta de controle sobre os subordinados, sobretudo sobre aqueles com alta iniciativa? A eficácia deste tipo de liderança independe da quantidade de subordinados?

Outras definições, no que refere à administração de pessoas nos dias de hoje, são as lideranças transacional, transformacional, carismática e visionária propostas por Burns (1978).

A liderança transacional envolve processos de troca de valores relevantes na relação de influência entre o líder e seus seguidores. O líder recompensa aqueles

que correspondem aos seus anseios por meio de salário e posição hierárquica e critica ou pune os que não se comportam em conformidade com as suas expectativas ou não cumprem tarefas. Este estilo de líder 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 de trabalho. É caracterizada como um mecanismo para alcance de metas, onde o líder valoriza seus seguidores, dando a eles autonomia e cria 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).

Quanto as lideranças carismática e visionária são variações da liderança transformacional. A liderança carismática é caracterizada principalmente pela identificação pessoal com o líder pelos seus seguidores. 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 (Rowe, 2002).

Como pode ser observado, os tipos de liderança em voga, transacional, transformacional, carismático e visionário, aproximam-se da liderança democrática, onde há o encorajamento da participação das pessoas do grupo nas resoluções de problemas e decisões. Essas novas formas de administração das organizações é reflexo das mudanças no cenário mundial, da globalização, do desenvolvimento e da informação tecnológica, dentre outros fatores.

A importância do líder na organização tem sido estudada por diversos pesquisadores, como Tan (1998), que diz que o líder supre a visão e missão da

organização, podendo ter um impacto na cultura organizacional e em outros subsistemas. Por exemplo, ao poder escolher a tecnologia, os projetos organizacionais e o tipo de pessoa que quer contratar, indiretamente o líder causa um impacto na cultura organizacional.

Sobre essa repercussão do líder na organização, Bergamini e Coda (1990) notam que a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar empresas. Seus desejos, convicções, gostos, interesses pessoais, preconceitos e crenças, refletem nas suas orientações, decisões e ações que delineiam os caminhos percorridos pela organização. Logo, deve-se levar em conta a subjetividade do dirigente para a compreensão de sua prática na administração da empresa, pois existe uma ligação entre a personalidade do líder com o tipo de sua administração e seu estilo de liderança.

Para Lord e Maher (1993), o líder tem efeito direto e indireto no desempenho organizacional, que abrange três principais áreas. A primeira área é o ambiente interno, onde influencia a administração e o subsistema organizacional, a produtividade, a qualidade, o clima e a cultura organizacional. A segunda se refere à adaptação da empresa a ambientes externos, quando das escolhas de mercados ou ambientes e sistema de administração e produção. Por último, suas ações mudam a qualidade (natureza) de ambientes externos, com a aquisição de recursos e manutenção de limites. Podemos então concluir que o líder, como elemento central das empresas, é responsável pela criação de estratégias, incorporação de valores, articulação do comprometimento, desenvolvimento e satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, pelo sucesso da mesma. Ele deve administrar as necessidades da organização em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando ambas em direção ao desenvolvimento institucional e individual.

É fundamental para a organização que seus líderes estejam cientes de suas funções e desenvolvam competências necessárias para o sucesso do seu negócio, pois suas ações têm o aval da organização. A legitimidade do poder conferido ao líder pela empresa é baseada em vários fatores: a manutenção e o reforço da identidade do grupo pelo líder; a satisfação das expectativas dos membros facilitando o alcance dos objetivos, representando o grupo nas negociações, coordenando e integrando atividades internas. Tais tarefas requerem habilidades e recursos do dirigente, podendo evoluir positivamente no grupo, além de constituírem contribuições específicas ao funcionamento do mesmo (Melucci, 1996).

O reflexo do poder do líder no local de trabalho também é preocupação de Gardner (1996). Segundo ele, as consequências psicológicas advindas das ações de lideranças devem ser consideradas prioritariamente. A aquisição e utilização do poder pelo líder, como afirma, influi decisivamente sobre o comportamento do grupo, direcionando para resultados positivos, saudáveis, ou negativamente, causando distúrbios, prejuízos, às vezes irreversíveis. Sendo o relacionamento do líder com o seu grupo contínuo e dinâmico, o mesmo deve investir na habilidade interpessoal para a satisfação, no comprometimento dos subordinados e na concretização de resultados, além de ajudá-los a determinarem suas identidades pessoais, viabilizando a integração destes no grupo.

Como gestor de pessoas, o líder tem como grande desafio a integração e a interação harmoniosa das funções da empresa com as funções de liderança. Enfim, deve ser gestor de negócios voltado para resultados em ambientes de competitividade e gestor de pessoas. Para tanto, especial atenção deve ser dada aos líderes, às condições situacionais da empresa, aos recursos materiais e humanos que lhes são impostos, além do desenvolvimento de suas habilidades, dentre elas, a criatividade.

Segundo Dess e Picken (2000), no ambiente competitivo do século XXI, os líderes organizacionais devem dar menos atenção às estruturas e controles tradicionais e voltar seus esforços para cinco prioridades-chaves: usar visão estratégica para motivar e inspirar sua equipe; dar autonomia a funcionários de todos os níveis; acumular e compartilhar conhecimento interno; reunir e integrar informações externas; e mudar o *status quo*, possibilitando criatividade. Freitas (2000) vai além, dizendo que o controle exterior passa para o próprio sujeito; ele é quem define suas metas e se compromete a atingí-las. Isso não significa que a figura do chefe/líder tenha necessariamente desaparecido, mas a relação com ele é mais aberta, mais democrática, pois o processo decisório se dá de maneira mais participativa.

De forma similar, Moran (1993) afirma que o líder deverá prover melhorias, ter mais comunicação aberta na era informatizada, criar mais autonomia e participação dos subordinados, melhorar a qualidade de vida do trabalho, gerar inovação, usar relações mais informais e sinergia organizacional. O autor também menciona a necessidade de se levar em conta a preparação de líderes globais aptos a superar as barreiras culturais. Para tanto, os executivos deverão possuir uma vasta

compreensão de história e cultura (pela inserção num mundo sócio-cultural), de tecnologia (para inovar e criar) e de relações humanas (para incitar a cooperação, se integrar e exercer a liderança na equipe).

Nesta organização global, os líderes devem agir com eficácia 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. Haja visto que a organização do futuro vai abrigar membros de diferentes culturas, e o líder do futuro deverá ser capaz de influenciar com eficácia pessoas de qualquer parte, não importando sua cultura.

A prova e o dever da organização voltada para a liderança é buscar caminhos e planos próprios, a fim de evitar fórmulas pré-fabricadas e encontrar seu próprio destino, sendo pautada na premissa da flexibilidade. Cabe ao líder visão estratégica, conduta baseada em princípios, proatividade e flexibilidade, além de garantir a qualidade nos serviços e produtos (Drucker, 1997).

Com a turbulência econômica mundial, muitas empresas ainda resistem às mudanças na sua filosofia e política, ficando presas a um modo autocrático de liderança, o que impede o desenvolvimento de seu pessoal, de seus produtos, restringindo a sua atuação no mercado e pondo à prova sua sobrevivência.

Referindo-se ao contexto organizacional brasileiro, Caldas (1999) relata que “muitos executivos, gerentes e empresários continuam vendo o Brasil da virada do milênio como o Brasil da década de 70. Eles dirigem seus negócios olhando pelo retrovisor, incapazes de enxergar o caminho à frente. Muitos deles estão imobilizados diante da crise. Falta-lhes visão e direção. Falta às suas empresas direcionamento estratégico” (p.252). Ele observa que as organizações incapazes de modificar seus sistemas de gestão para atender às realidades do futuro perderão vantagem competitiva. Aquelas que conseguirem criar um modelo novo e dinâmico tendem ao sucesso no ambiente de competição global.

Percebe-se, conforme os autores supracitados, que as normas e os desafios da liderança contemporânea são capacitar os outros para a ação fazendo com que se desenvolvam, enfrentar riscos, investir mais tempo em relacionamentos interpessoais e, principalmente, compartilhar conhecimento e poder com seus subordinados, descentralizando o poder.

## 1.2 O gênero na liderança

A participação feminina tem crescido progressivamente no mercado de trabalho em todo mundo, apesar que as percentagens entre os sexos variarem muito de país para país de acordo com International Labour Office (Vecchio, 2002). Outra tendência observada pelo autor é a entrada das mulheres em posições de liderança nas organizações, na política e em diversos segmentos, apesar desta ascensão ocorrer de forma lenta.

Segundo Engen, Leeden e Willemsen (2001), Eagly e Johnson (1990) uma das explicações para a ocupação vagarosa das mulheres em cargos de topo nas empresas é devido ao predomínio e valorização de homens em posições de comando, pois o sexo masculino é estereotipado pela sociedade como sendo mais decisivo, competente, racional, assertivo, agressivo, independente, enérgico, dominante e auto-suficiente, enquanto que as mulheres são vistas como sensíveis, afetuosas, expressivas, solícitas, compreensivas, simpáticas e conscientes dos sentimentos dos outros. Estes estereótipos produzem expectativas para o comportamento de homens e mulheres, bem como preconceitos que podem acabar por afetar o desempenho das mulheres que ocupam cargos elevados de liderança, limitando a habilidade delas em influenciar a eficácia e o desenvolvimento organizacional. Pode-se perceber que muitas vezes os estereótipos exercem influência negativa para as mulheres, funcionando como desvantagem para elas nos ambientes de trabalho.

Além dos estereótipos, outras barreiras são encontradas pelas mulheres quanto ao seu reconhecimento e a ascensão nas organizações, como por exemplo: a existência de uma cultura que reluta em conferir às mulheres cargos de liderança, a falta de clareza em normas de socialização e de desempenho no trabalho, a falta de compreensão que o mundo dos negócios têm para com os papéis exercidos pela mulher fora do local de trabalho, as exigências de promoção mais rigorosas às mulheres que aos homens, a segregação dos sexos nos vários ambientes de trabalho, a relutância de muitos subordinados em ter um supervisor do sexo feminino, refere Vecchio (2002). Todos estes fatores refletem o papel subalterno das mulheres na sociedade e o quanto a maioria das pessoas acham que de algum modo as mulheres são menos qualificadas do que os homens para exercer liderança em uma organização. Por causa destas atitudes e crenças, questões sobre a

competência, habilidade da mulher para liderar e potencial de ascensão são levantadas.

Estudiosos como Eagly e Johnson (1990) tentam explicar as diferenças entre gênero nos estilos de liderança. Para eles, é possível que as diferenças sexuais biológicas e as experiências prévias baseadas nesta diferenciação sexual causem, de certa forma, à homens e mulheres diferenças como administradores. Por outro lado, os autores sugerem que vários fatores no contexto organizacional atenuam esta diferenciação, sendo um desses principais fatores a composição dos sexos nas organizações, pois ambos administradores femininos e masculinos parecem ser susceptíveis à composição sexual de seus ambientes, usando estilo de liderança que condiz ao tipo de gênero do contexto. O que nos faz refletir até que ponto (grau de medida) o sexo dos subordinados pode afetar mais o comportamento dos líderes de ambos os sexos do que a própria diferença sexual existente entre eles (dos líderes), assim, estudos sobre estilos de liderança feminino e masculino deveriam sempre considerar o gênero dos subordinados.

O impacto do gênero no contexto organizacional e sua relação com o comportamento do líder baseado na diferença sexual foi tema da pesquisa de Gardiner e Tiggemann (1999). Eles estudaram 60 administradores do sexo feminino e 60 do sexo masculino em várias indústrias dominadas por homens e por mulheres. Os resultados apontaram que as administradoras eram mais focadas em tarefas em contextos de predomínio masculino e mais focadas às pessoas em contextos femininos do que administradores masculinos. Neste estudo os contextos de dominância masculina incluíram indústria automotiva, madeireira, academia, consultoria, escritório de contabilidade, enquanto que contextos de predomínio feminino incluíram salões de beleza, enfermaria e escolas de educação infantil. É importante notar a limitação desta pesquisa, haja visto que seria interessante se esta fosse realizada em lugares similares ou pelo menos com variáveis contextuais semelhantes, tais como ramo de atividade, estrutura e tamanho da empresa, política da empresa, entre outras.

Para Eagly e Carli (2003) mesmo enfrentando desvantagem com a avaliação preconceituosa de suas competências como líder especialmente em cargos de liderança predominantemente masculino, a maioria dos administradores do sexo feminino tende a apresentar uma pequena vantagem no estilo de liderar por: 1) serem colaborativas, 2) compartilhar poder e 3) ter mais habilidades nas relações

interpessoais, comportamentos estes que se aproximam ao modo democrático e transformacional de liderança em voga nos dias de hoje. Ao contrário, muitos homens têm desvantagem pelo fato de serem autocráticos, diretivos, focarem em tarefas e prezarem pela estrutura hierárquica.

De modo semelhante Vecchio (2003), Engen, Leeden e Willemsen (2001) defendem a vantagem feminina em posições de comando pois as mulheres preferem e tendem a se comportar em termos de um modelo alternativo de liderança caracterizado por cooperação entre administradores e subordinados, menos controle, solução de problema baseada em intuição e empatia, focam em pessoas, além de serem carismáticas e democráticas. Assim, eles consideram a liderança democrática e transformacional como estilos de liderança essencialmente feminino. Cabe aqui indagar se estes estilos de liderança funcionam para todos os contextos organizacionais e para as várias situações defrontadas pelo líder numa mesma empresa.

As afirmações sobre a superioridade de gênero não são novas, historicamente tais afirmações eram baseadas no exagero da estereotipia do sexo e havia a perspectiva da “vantagem masculina” que presumia que os homens tinham mais habilidade para liderar por serem mais focados em tarefas, menos emocionais e propensos a serem diretivos. Os mais recentes argumentos sobre a vantagem feminina constituem uma modificação de um debate anterior adormecido (Vecchio, 2002), logo, pois questiona-se: será que homens e mulheres realmente diferem nos modos de exibir comportamento de líder? Há uma tendência em pré-julgar os homens como sendo administradores mais eficazes?

Powell, Butterfield e Parent (2002) realizaram estudo com a proposta de examinar se houve mudança no estereótipo do administrador masculino e no estereótipo do administrador feminino, além de verificar se houve uma menor ênfase de características masculinas em administradores. Os dados foram coletados em 1999 e a amostra foi composta por dois grupos de duas universidades americanas. Um grupo era formado por 206 graduandos de administração com média de idade de 21,2 anos, sendo 43% do sexo feminino e o outro grupo, por administradores que trabalhavam a maior parte do tempo e estudavam MBA, com média de idade de 31,7 anos, sendo 44% mulheres. Através do Inventário do Papel Sexual de Bem de 1981 os participantes foram solicitados a escolherem características de um bom administrador além de se auto-descreverem utilizando também características. Este

instrumento contém 10 ítems com características estereotipadas do papel do sexo masculino, 10 ítems com características estereotipadas do papel do sexo feminino e 10 ítems com características não associadas a nenhum estereótipo. Foi observado que um bom administrador ainda é percebido como predominantemente masculino, isto é, ser assertivo, independente e ter disposição para correr riscos, apesar de ter sido dado menos ênfase às características masculinas se comparados à estudos anteriores.

A despeito da pesquisa acima, Eagly e Carli (2003) observam que vem ocorrendo o aumento das mulheres em papéis de liderança nas organizações com a valorização de características tipicamente femininas como a intuição, flexibilidade e atenção voltada às pessoas. Além disso, as mulheres têm mudado seus atributos psicológicos e comportamentais e estão assumindo características requeridas ao sucesso de seu novo papel ao entrarem no mercado de trabalho, assumindo papéis de domínio masculino. Portanto, pode-se dizer que elas têm adotado uma visão mais andrógena nos papéis administrativos. Também, as aspirações de carreira das estudantes universitárias estão se tornando similares as aspirações do sexo oposto tais como alcançar liderança, liberdade, prestígio, mudança e poder. Acrescenta-se a isto, as alterações nos papéis da liderança, ou seja, a incongruência entre as funções do líder e o papel do gênero feminino tem diminuído e, por outro lado, a cultura organizacional vem sofrendo transformações e líderes do sexo feminino estão se tornando símbolos para os novos tipos de liderança.

Conclui-se que apesar das expectativas diferirem para homens e mulheres quando estão em cargos de liderança, geralmente o que os subordinados realmente desejam é serem motivados e apoiados por seus supervisores, independentemente do sexo deles.

## **2 - CRIATIVIDADE**

### **2.1 Criatividade e Inovação**

A criatividade e a inovação nunca foram tão exigidas nas organizações como nos dias de hoje, haja visto a disputa cada vez mais acirrada entre as empresas e a

urgência de dinamismo diário que fazem surgir novos problemas e, portanto, novas idéias e modos de pensar são necessários para a adaptação e o desenvolvimento das organizações.

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 e Simonton, 1997).

Somente nos últimos anos as organizações começaram a prestar atenção na criatividade e na inovação, devido a tecnologia e o padrão de mudança tecnológica, o surgimento da competição global, o desenvolvimento de novos canais de comunicação, como a internet e as redes de informação, as questões ambientais, dentre outros.

Todos estes fatores motivaram uma mudança de perspectivas e oportunidades de novos negócios de tal modo que, para sobreviver e prosperar, as organizações deverão ser capazes de ficar à frente de seus competidores usando nova tecnologia para desenvolver novos produtos e serviços. Desta maneira, os desafios que antes eram entregues aos líderes e, parcialmente resolvidos pela burocracia da empresa, hoje são também compartilhados com os demais funcionários para ajudarem na solução de problemas. Como menciona Kubo (2001), “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” (p.56).

Tendo em vista essa contextualização acima apresentada, 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, assim como para a inovação.

Apesar de haver confusão entre os termos, criatividade e inovação têm conceitos distintos. Mumford (2000), Shalley e Perry-Smith (2001) 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 criativas que levam a resultados práticos e que compreendem desde

atividades primárias de trabalho até aquelas de caráter administrativo. 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 a nível organizacional, exigindo habilidades e atitudes tais como adquirir novos conhecimentos que dependem do exame atento do indivíduo aos outros e ao ambiente ao seu redor (Menchén Bellón, 2003). É importante ressaltar que as novidades e idéias criativas devem ser potencialmente usáveis no contexto organizacional, pois não tem sentido criar algo que não seja proveitoso à ele.

Para Wechsler (2002), inovação refere-se a aplicar ou colocar em prática uma idéia com o objetivo de aumentar os lucros ou melhorar os serviços. No que refere à criatividade, a autora acredita que a definição mais conhecida é a de Paul Torrance que a explicou como: “o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas, elementos ausentes ou desarmonias na informação; identificar as dificuldades; procurar soluções fazendo advinhações ou formulando hipóteses sobre as deficiências; testar e retestar estas hipóteses, possivelmente modificá-las e retestá-las novamente; e finalmente comunicar os resultados encontrados” (p.1).

Apesar de ainda hoje haver a tendência de se conceber a criatividade apenas como um fenômeno de natureza intrapsíquica centrada, pois, no indivíduo e dependente de fatores como estilos de pensamento e características de personalidade, estudiosos do tema afirmam que são vários os fatores que a determinam, podendo ser de origem interna e/ou externa ao indivíduo.

Como fatores internos ao indivíduo apontados por Amabile (1998), Sternberg, O'Hara e Lubart (1997), encontram-se: experiência pessoal, estilos de pensar, motivação, conhecimento, habilidades intelectuais e personalidade. A ação mútua de dois ou mais destes fatores é imprescindível à geração de novas idéias. Não basta ter somente conhecimento ou experiência na área, também é preciso ter habilidades cognitivas (pensamento analítico, divergente e crítico) e traços de personalidade, tais como iniciativa, independência, flexibilidade, persistência e auto-confiança. Além destes traços, Crosby (1972) aponta à pessoa criativa a impulsividade, inconformidade, independência de julgamento, fluência verbal e ritmo rápido na interação com as outras pessoas por ter a tendência de liberar a tensão por meio de atividade motora. Com relação aos aspectos externos, a interação entre o estilo de liderança ou gerenciamento com a estrutura organizacional, além do clima e cultura da empresa, incidem decisivamente na criatividade.

Por outro lado, existem bloqueios pessoais à criatividade, como falta de confiança, tendência ao conformismo, pensamento amarrado à hábitos, falta de controle da imaginação, excesso de entusiasmo, fixação em uma solução, julgamentos prematuros, que são decorrentes da educação e formação da pessoa, porém passíveis de mudanças (Filho, 1999).

Além de considerar as características pessoais favoráveis ou não à criatividade, é interessante observar as diferenças entre os gêneros. Cropley (1999) por exemplo, pesquisou sobre os aspectos da personalidade criativa considerando as peculiaridades dos sexos e verificou como características tipicamente masculinas a autonomia, a elaboração e a auto-imagem positiva enquanto a responsabilidade, a sensibilidade e a inspiração foram identificadas como tipicamente femininas.

No caso das organizações, há também aspectos que influenciam a criatividade. Caldas (1999) afirma que muitas empresas têm sido vítimas do que os pesquisadores chamam de inércia e *momentum* organizacional (*grifo do autor*). “A inércia organizacional relaciona-se a resistência à mudança provocada por normas e procedimentos internos. Depois que atingem certo porte e certa maturidade, as empresas precisam estabelecer regras básicas para garantir um mínimo de ordem e confiabilidade. A resistência e a inércia são naturais e protegem as empresas contra o excesso de mudanças. Quanto ao *momentum* organizacional, isto se refere à tendência de 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” (p.251). Com o quadro apresentado pelo autor, fica evidente que existem algumas empresas que vivem arraigadas a modelos tradicionais de administração que restringem a liberdade e a criatividade das pessoas, estimulando a dependência e a passividade destas. Também, algumas empresas relutam em utilizar o potencial criativo dos empregados, porque eles podem ser vistos como uma ameaça para elas.

Este comportamento nas empresas é reflexo de uma cultura que se desenvolve desde a escola, onde o professor é soberano e o aluno mais disciplinado/quieto é reconhecido como o melhor. Na fase profissional da vida, o questionador e o inovador passam a ser uma séria ameaça às autoridades constituídas e a alternativa encontrada são algumas imposições de limites (Filho, 1999). Este autor ainda menciona sobre a característica peculiar de algumas

empresas que é a estruturação de um departamento de criação, fazendo crer que somente naquele setor e apenas as pessoas que a ele pertencem 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 de qualquer pessoa, seja para novos produtos, aperfeiçoamento de produtos já existentes ou para solução de problemas. De modo semelhante, somente nas empresas onde a criatividade é um produto, como naquelas de publicidade e propaganda, é que se valoriza o produtor de idéia. Isto 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 maiores que possam arriscar sua carreira ou seu emprego. Outro motivo das pessoas se sentirem coagidas é a incerteza de que a idéia funcionará 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 freqüentemente os objetivos da empresa e não os definir 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 a liderança não tem dado a devida atenção à criatividade e à inovação, pois tem receio de perder seu *status quo*. É o que alguns pesquisadores têm argumentado, que líderes baseados nas suas características de autonomia e profissionalismo, acham que não precisam compartilhar suas habilidades de criatividade e *expertise* em solucionar problemas com seus subordinados (Mumford, Scott, Gaddis, Strange, 2002).

Dada a importância crucial do líder na organização, cabe a ele estar atento às necessidades da equipe, dos clientes e do mercado, com o intuito de propor inovações por meio de incentivo de novas idéias. Porém, é importante frisar que ao líder não basta incentivar as idéias, é preciso colocá-las em prática. Como refere Alencar (1998), a disposição para correr riscos e aprender com os próprios erros é de especial relevância para a expressão da criatividade, e a coragem é, pois, um atributo fundamental, uma vez que a criatividade implica lidar com o desconhecido. Para tanto, o líder deverá prover suporte e criar sentimentos de confiança, projetar visões no futuro, direcionando e motivando os subordinados. Esta postura voltada à criatividade não é fácil, pois a prática das idéias implica na geração de mudanças no local de trabalho e estas, por sua vez, causam como consequência a busca de aperfeiçoamentos constantes. Será que as empresas estão dispostas à investir em uma educação continuada? Será que seus funcionários estão preparados e motivados para retornar à sala de aula? É possível aumentar a capacidade criativa dos funcionários através de treinamentos?

É curioso observar as posturas e as contradições das empresas quanto à inovação e criatividade, pois exigem a adaptação das pessoas de forma não criativa e, paradoxalmente, algumas vezes usam as palavras “criatividade” ou “inovação” em sua missão (Puccio, Talbot, Joniak, 2000). Em vista dessas contradições, há a necessidade de se refletir sobre as seguintes questões: Qual o grau de criatividade aceito pelas organizações? Quais as condições e recursos que as empresas podem dispor para o desenvolvimento da criatividade e inovação dentro das organizações? Que tipos de erro e riscos seriam aceitos pelas empresas?

Há ainda, alguns princípios fundamentais para a criatividade nas empresas, conforme assinala Alencar (1997), tais como: reconhecer que a criatividade é uma característica que difere de indivíduo para indivíduo apenas em grau, ter certeza de que a criatividade pode se expressar em uma ampla variedade de áreas, saber que as habilidades criativas da pessoa afetam a forma como a mesma atua no ambiente de trabalho, verificar que as habilidades criativas podem ser desenvolvidas através de intervenções deliberadas sob a forma de treinamento ou instrução, perceber que a criatividade pode ser deliberadamente empregada, gerenciada e monitorizada com vistas a alcançar as metas individuais e da organização, proporcionar um ambiente favorável que valorize a criatividade.

Apesar de serem poucas as empresas engajadas na promoção e na utilização da criatividade a seu serviço, muitas começam a prestar atenção nela e a valorizá-la. Em decorrência deste fato, algumas empresas estão investindo em programas de capacitação e treinamento de criatividade de seus funcionários, para que possam desenvolver e contribuir com novas idéias. Daí, a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal capacitado, pois o trabalho criativo requer e depende da qualidade das pessoas envolvidas. É o que autores como Tan (1998), Alencar (1998), Haapasalo e Kess (2001), Pollick e Kumar (1997) argumentam, que os funcionários precisam ser competentes para serem criativos, ter confiança para correr riscos e gostar do trabalho que exercem (trabalhar com prazer e satisfação). Para tanto, eles precisam ter uma combinação de criatividade, habilidade técnica e de relação humana para exercer a criatividade, efetivamente, nas organizações.

Também em consequência da valorização da criatividade, vários estudiosos do tema vêm desenvolvendo pesquisas em organizações das mais diversas, interessados em estudar características relacionadas ao clima e à cultura organizacional com objetivos de propiciar condições que maximizem o potencial criador dos funcionários (Magalhães e Alencar, 2001). Além disso, tem ocorrido interesse deles na construção de novos modelos de administração que favoreçam a inovação no ambiente de trabalho. Portanto, a importância da criatividade no âmbito das organizações tem sido reconhecida cada vez mais.

A utilidade da criatividade também é percebida em relação a um dos problemas mais comuns nas empresas: o conflito. Para Nadler e Tushman (2000), o gerenciamento de conflitos é uma capacitação organizacional essencial que exige criatividade. Os autores citam uma multinacional da área de telecomunicações que foi uma das empresas que estabeleceu sua reputação a partir da capacidade de gerenciar conflitos internos de forma criativa. Dessa forma, os funcionários podem optar por usar a criatividade como uma expressão de voz, porém este uso deve ser feito com cautela, pois somente tem efeito se realizada na medida que eles perceberem que o desempenho criativo será eficaz.

Com relação aos fatores essenciais à criatividade nas empresas, o papel indireto das emoções nos comportamentos criativos é de fundamental importância. Crescente parte da literatura sugere que as emoções têm papel central em processos cognitivos e comportamentais. Também, vários pesquisadores, dentre eles George (2000), têm descrito que sentimentos são evidenciados como decisivos

na criatividade, no raciocínio indutivo e dedutivo. Quando as pessoas apresentam atitudes positivas, por exemplo, suas percepções e avaliações parecem ser mais favoráveis: mais propensas a lembrar informações positivas, mais seguras de si, mais crédito para o sucesso e evitam culpar-se por falhas, além de ajudar mais os outros. Atitudes positivas melhoram a flexibilidade das tarefas de um grupo, facilitam a criatividade, o raciocínio indutivo, avaliações e críticas mais compreensivas. Além disso, é importante frisar que como consequência da rápida inovação e aumento contínuo da produtividade durante a década de noventa e deste século, distúrbios emocionais podem ser também intensificados (Higgins, Qualls, Couger, 1992). Assim, pesquisas sobre emoções relacionadas à criatividade e inovação nas organizações são necessárias.

No âmbito das organizações, a criatividade capacita os funcionários a inovar e solucionar novos problemas. As pessoas que se destacam por sua criatividade convivem melhor com as mudanças rápidas que são características deste momento da História, além de contribuir de forma mais significativa para o alcance das metas relativas à inovação no seu ambiente de trabalho, uma vez que elas apresentam várias habilidades e comportamentos favoráveis àquela. Mitjans Martinez (2002) por exemplo, em investigações com profissionais criativos de diferentes áreas verificou que os recursos utilizados por eles eram: motivação, capacidades cognitivas diversas, flexibilidade, audácia, capacidade de auto-determinação, auto-estima adequada, segurança, capacidade para estruturar o campo de ação e para tomar decisão. No entanto, é preciso notar que a criatividade e a inovação não são sempre vistas como algo de valor, uma vez que nem todos os tipos de tarefas requerem criatividade (Mumford, e Simonton, 1997; Mumford, Scott, Gaddis, Strange, 2002). Logo, é preciso ter em mente quando e onde a criatividade é necessária para, daí, planejar sua implementação.

Nos dias de hoje, o grande valor das organizações é o ser humano, sendo o seu diferencial a qualidade, o talento, a criatividade e a inovação. Essa capacidade de ser criativo e inovador se manifesta na tentativa de achar uma maneira diferente e melhor de se fazer as mesmas tarefas, encontrando soluções criativas. Sendo a empresa uma instituição que tem o privilégio de reunir várias pessoas buscando objetivos comuns, há necessidade de aproveitar esse pessoal, encorajando a criatividade com vistas à inovação. Desta maneira, Moran (1993) observa que o local de trabalho deve valorizar a sua diversidade de pessoal e variedade de talentos,

cabendo ao setor de Recursos Humanos utilizar proveitosamente essa diversidade de pessoal à empresa.

Neste sentido, Mumford (2000) aponta algumas propostas à prática dos Recursos Humanos que favorecem o desenvolvimento da criatividade e inovação nas organizações em diferentes níveis: a) nível ambiental: monitorar as capacidades das forças de trabalho, b) nível organizacional: desenvolver programas de rotatividade de tarefas, dar assistência à interação grupal, implementar políticas que enfatizem crescimento e desenvolvimento profissional, promover políticas de alta performance no local de trabalho, c) nível do indivíduo: promover incentivos para desenvolvimento de conhecimentos, traçar objetivos de desempenho em cooperação com os elementos criativos do trabalho, avaliar o desempenho com foco no progresso alcançado além do direcionamento aos objetivos, prover recompensas, d) nível grupal: selecionar líderes baseando-se nas habilidades de administração e expertise, promover treinamentos aos administradores quanto à administração de empreendimentos criativos, orientar grupos de trabalho no planejamento e desenvolvimento de projetos diversificados, assegurar recompensas e reconhecimento coerentes com o clima e as exigências de colaboração.

A inovação tem surgido como um dos principais fatores que contribuem ao sucesso econômico das organizações e dos países (Isaksen, Murdock, Firestien, Treffinger, 1993), inclusive no Brasil. Dessa forma, há necessidade de inovação contínua numa economia mais estável, pois têm sido mostrado que as mudanças tecnológicas das empresas tendem a crescer mais rapidamente e estão mais aptas a sobreviver em mudanças descontínuas (Mumford, Scott, Gaddis, Strange, 2002).

Apesar dos investimentos das organizações brasileiras em criatividade serem ainda pequenos, as empresas começam a facilitar a criatividade de seu pessoal para solução de diversos problemas. Esta mudança vem sendo percebida nos últimos anos, mais especificamente no início da década de 90, época em que, de acordo com Landa e Sajem (2000), foram adotadas como medidas de política industrial, uma política ofensiva focada na capacidade produtiva, crescimento e inovação tecnológica.

## 2.2 Clima e Cultura Organizacional

O ambiente organizacional tem sido marcado por intensa transformação, uma vez que muitas empresas têm substituído suas tradicionais estruturas administrativas hierárquicas por equipes de trabalho. Estas mudanças estruturais drásticas têm sido realizadas no intuito de melhorar as suas eficiências, gerando flexibilidade, dinamismo e aprendizagem (Arnold, Arad, Rhoades, Drasgow, 2000). Tais ocorrências, como podemos notar, são conseqüências das incertezas e alterações contínuas que afetam as empresas atualmente.

Para melhor compreensão do ambiente organizacional é essencial considerar clima e cultura, que constituem os elementos nos quais a organização se insere e que apesar de serem confundidos, são diferentes. Coda (1992), por exemplo, explica que o termo cultura organizacional diz respeito a uma abordagem sociológica ou antropológica, ou seja, os padrões e valores predominantes no ambiente de trabalho, enquanto clima organizacional se refere a um enfoque psicológico, que lida com percepções e atitudes.

Outros autores (Ekvall, 1991; Kanaane, 1999; Filho, 1999; Tesluk, Farr e Klein, 1997) definem cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças, normas, dogmas, padrões adotados e cultuados na instituição, o que faz com que os comportamentos dos membros de uma empresa sejam conduzidos visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para os mesmos. Assim, cultura significa um instrumento de poder para eles, o que pode ser verificado nas relações entre a gerência e os subalternos no dia-a-dia da organização, seja sob forma de normas e processos de socialização ou através das práticas e políticas organizacionais.

Neste sentido, a cultura organizacional procura conseguir a adesão, o consentimento, isto é, a co-participação de indivíduos e grupos. Esta co-participação, segundo Mitchell e Tucker (1992) é feita através da conquista afetiva que guia o pensamento, ajudando as pessoas a obterem um “sentir para” (*grifo do autor*) a situação na qual elas se encontram. É aí, então, que as ações dos dirigentes e altos executivos são cruciais, pois eles devem gerar valores para bem administrar os subordinados conforme os objetivos da empresa e, para tanto, devem estar sintonizados com as estratégias da mesma.

Além da liderança, a prática dos Recursos Humanos deve ser ressaltada no processo de incorporação da cultura, pois também é ela responsável pela contratação e adaptação do indivíduo no local de trabalho, sendo a adaptabilidade dos funcionários à cultura estreitamente vinculada aos seus desempenhos, o que gera uma vantagem competitiva à empresa.

Para Ogbonna e Harris (2002), o interesse pela cultura, principalmente no que refere ao seu impacto no desempenho organizacional, teve origem no final da década de setenta, com estudos que examinaram o seu papel no sucesso de empresas japonesas e o declínio associado às indústrias norte-americanas e européias. Nestes e em estudos posteriores, foi observado que a extensão de características culturais, tais como a proximidade com os clientes e a constante inovação, são cruciais para melhorar a eficiência da empresa. Contudo, é importante enfatizar a necessidade de serem realizadas pesquisas longitudinais que investiguem as repercussões e dinâmicas de variáveis culturais em uma mesma empresa e entre empresas, testando hipóteses sobre suas realidades, atividades e relacionamentos humanos, entre outros.

Quanto ao termo clima organizacional, tem sido usado desde a década de 60, sendo concebido como conglomerado de atitudes, sentimentos e comportamentos, que caracterizam a vida organizacional (Ekvall e Ryhammar, 1998). A palavra clima, metáfora de meteorologia, é usada para simbolizar estados psicológicos quando se refere a cenários e grupos sociais, neste caso, a organização. Também podemos observar que aspectos relacionados ao clima de trabalho são expressados em linguagem ligada à meteorologia, tais como: calor, calmo, frio (insensível), tempestuoso (violento), temperamental (imprevisível), estável, suporte (apoio) e conflito.

O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira e pode depender dos seguintes aspectos: a) condições econômicas da empresa, como recursos materiais disponíveis ou falta de verbas, b) estrutura organizacional, ou seja, divisão e arranjos de espaços físicos que determinaram o agrupamento de funcionários e as suas interações, c) cultura organizacional, d) oportunidades de participação do pessoal, e) significado do trabalho, f) escolha da equipe, g) estilo de liderança, h) avaliação e remuneração da equipe e assim por diante. Todos estes fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas, provocando níveis diferentes

de satisfação e de produtividade, sendo que, dentre eles, o de maior impacto é a liderança (Ekvall, 1991).

Os estilos dos líderes exercem influência decisiva nos modos de percepção e julgamento dos liderados sobre o ambiente de trabalho, determinando a qualidade de suas atitudes e, conseqüentemente, a qualidade de suas interações. Estas interações dão origem às relações que possibilitam o funcionamento apropriado da organização, tais como cooperação, comprometimento, diálogo e participação ou refletem em relações conturbadas, sabotagem, rivalidade e conflitos.

Em razão do poder do líder no clima organizacional, compete a ele estar atento quanto à atmosfera psicológica daqueles de sua convivência, às suas necessidades e sentimentos, pois pode facilitar ou dificultar a satisfação dos mesmos. Também, conforme Hayes, Bartle e Major (2002), o líder é fundamental para criar oportunidades na empresa que serão percebidas pelos subordinados por meio de promoções, premiações, aumento de poder, recompensas, seleção e treinamento. Pode-se acrescentar a estes, autonomia, apoio à criatividade e aceitação das diferenças entre os membros.

Estes aspectos acima citados refletem o clima organizacional que, por sua vez, representa o universo da empresa e os tipos de pessoas que a organização seleciona para si. Assim, Gomes (2002) acredita que as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, de forma que seus padrões sejam perpetuados. Logo, o clima organizacional é, segundo o autor, o “meio ambiente psicológico” (*aspas do autor*) da organização. Pode-se constatar isto não somente nas empresas, mas também em escolas, hospitais e outras instituições.

Este ambiente psicológico determina o desenvolvimento da empresa, pois como tem sido observado na literatura, as relações entre o clima organizacional e sua evolução, em termos de produtividade, inovações e satisfação de funcionários no trabalho têm sido notadas em diversas pesquisas, além da cultura.

Apesar de serem distintos, Tesluk, Farr e Klein (1997) afirmam que clima e cultura são intercambiáveis e podem ser apreendidos mediante a interação dos membros da organização. Esta, por sua vez, deve facilitar este processo, além de criar ambiente organizacional que a leve a patamares mais elevados de competitividade, construindo valores e cultura adaptáveis ao novo cenário. Para tanto, um modelo organizacional mais adequado, dinâmico e suscetível à mudanças deve emergir. Eis o grande desafio das empresas.

Por outro lado, Cox e Blake (1991) apontam que as organizações estão interessadas em implementar iniciativas administrativas diversas com o objetivo de criar um ambiente que suporte e retenha uma força diversa de trabalho, enquanto capitaliza diferenças individuais como uma vantagem competitiva. Espera-se que estes anseios das organizações sejam efetivados pois, quem sabe essa diversidade de pessoal possa tornar possível questionamentos sobre os aspectos da cultura e clima da empresa, possibilitando modificações na mesma e tornando-a mais criativa.

Uma empresa criativa com um clima e cultura propícios à criatividade somente ocorrerá caso haja apoio e valorização das novas idéias por parte dos seus dirigentes. Como sustenta Alencar (1996), para alcançar um ambiente ideal para a criatividade, é necessário que algumas diretrizes norteiem o comportamento daqueles que estejam à frente dos setores-chave da empresa. Essas diretrizes são: a) motivar a produção de idéias, b) tolerar o fracasso, c) encorajar a experimentação e o correr riscos, d) não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho, e) criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões, d) fazer com que a pessoa sinta que se confia nela.

As interações entre clima e cultura precisam ser examinadas sempre que tentamos compreender a criatividade e a inovação no local de trabalho. Para se desenvolver uma cultura e um clima que as apóiem, um difícil processo de mudanças e esforços a longo prazo são necessários.

### **2.3 Pesquisas Nacionais sobre Criatividade em Organizações**

Há várias pesquisas internacionais sobre criatividade nas organizações, no entanto, ainda são poucos os trabalhos sobre o tema no Brasil. São citados a seguir alguns destes estudos nacionais.

Crespo (1997), em sua dissertação de mestrado, estudou as variáveis que influenciam o clima criativo e a inovação dentro das organizações. Foram pesquisadas duas empresas, sendo uma pública e outra privada, além de duas escolas. Foi utilizado o Questionário de Ekvall que investiga dez áreas: desafio e motivação, alegria e dinamismo, tempo para idéias, liberdade, ludismo e humor, suporte a idéias, discussões e debates, ausência de conflitos, confiança e abertura e

correr riscos. O instrumento foi aplicado num total de oitenta participantes, vinte sujeitos de cada instituição. Os resultados indicaram que existe maiores possibilidades para um clima criativo nas organizações educacionais, sejam elas públicas ou privadas. Por outro lado, foi observado o contraste entre o desejo manifestado pelas empresas para terem líderes criativos nos seus quadros de pessoal e a realidade exposta pelos seus empregados ao perceberem como sendo muito poucas ou quase inexistentes as condições para um clima criativo, o que impedia assim os indivíduos de sentirem apoio nas suas idéias inovadoras. Este resultado ilustra provavelmente o que acontece em outras organizações pois, muitas vezes, seus líderes desconhecem os anseios de seus liderados, bem como as contribuições de um ambiente criativo para a instituição como um todo. A ampliação desta pesquisa no contexto brasileiro seria fundamental e de grande utilidade para a confirmação destes dados.

Em outra dissertação de mestrado, Henriques (1999) realizou estudo para identificar as características da liderança criativa em organizações públicas e privadas do setor bancário. Os quarenta participantes responderam o Inventário de Liderança Criativa de autoria da pesquisadora, composto por duas questões abertas sobre liderança e criatividade, atribuição de adjetivos ao líder e líder criativo e escala com 24 itens sobre o comportamento atribuído ao líder. Os resultados apontaram que não há diferença significativa quanto à atribuição de características ao líder criativo, ao se comparar empresas públicas e privadas. A autora também conclui ser possível identificar a liderança criativa, independentemente do tipo de organização. Fica evidente, com esse estudo, a importância do líder criativo para atender às demandas do contexto empresarial.

Investigar fatores relativos ao estímulo à criatividade no ambiente de trabalho e a importância atribuída à inovação foi objetivo do estudo de Magalhães e Alencar (2001). A amostra constituiu-se de cinco empresas públicas e cinco empresas privadas estabelecidas no Distrito Federal nas áreas de Telecomunicações, Serviços, Administração, Informática e Educação. Foram entrevistados dez gerentes de Recursos Humanos das respectivas empresas sobre questões referentes às prioridades estratégicas adotadas para favorecer a criatividade e a inovação no ambiente de trabalho. Os resultados indicaram que todas as empresas incluíram criatividade e inovação, seja na sua visão política, meta ou valores. Constatou-se que treinamentos em criatividade vinham ocorrendo em apenas duas empresas, e

somente duas empresas privadas implementavam práticas de reconhecimento aos funcionários, por suas idéias criativas. Além disso, a maior parte das empresas demonstrou possuir algumas estratégias que favoreciam a expressão da criatividade no ambiente de trabalho evidenciando também uma indiscutível importância atribuída à capacitação de seus funcionários, dado os altos investimentos com treinamentos por elas despendidos. Os resultados apontaram a necessidade das empresas, de um modo geral, investirem mais em criatividade e torná-la um valor a ser incorporado à sua cultura. Estes resultados sugerem ser possível um incentivo maior à criatividade por parte das organizações, seja através de bonificações, prêmios, promoções, aumento no pagamento, dentre outros.

As barreiras à comunicação na criatividade de pessoas e grupos de trabalho no âmbito das organizações do ramo hoteleiro foram preocupação do estudo de Ortiz (2000). A metodologia utilizada incluiu a utilização de questionários desenvolvidos pelo autor, além de observação não participante e análise de conteúdo. Foram pesquisados quatro hotéis de alto padrão (quatro estrelas), sendo dois brasileiros e dois cubanos. Os resultados obtidos apontaram que quando há menos barreiras à comunicação maior será a criatividade e vice-versa, embora essas relações não sejam diretas e sim mediadas através de outras variáveis, como por exemplo, a cultura organizacional. Também foram identificadas diferenças quanto ao tipo e grau de barreiras na comunicação mais influenciados na criatividade, nas organizações dos dois países. As barreiras foram classificadas como: semânticas (originadas por problemas de sentido ou significado), físicas (falhas ou deficiências no modo de transmitir a mensagem), psicológicas (originadas das percepções e expectativas inadequadas) e administrativas (aquelas que surgem como produto da maneira pela qual a estrutura e funcionamento da organização, bem como o processo de comunicação é conduzido). Esta pesquisa vem a enfatizar o quanto a comunicação interfere na criatividade e que atenção deve ser dada aos aspectos culturais, dentre outros, nas organizações com o intuito de eliminar ou amenizar as barreiras à sua expressão. Além disto, pode-se perceber a importância do líder frente as barreiras à comunicação, como referem Bennis e Nanus (1988), o líder parece ser capaz de encontrar a metáfora certa para esclarecer uma idéia e minimizar a distorção que muitas vezes ocorre na comunicação com os subordinados; a metáfora certa muitas vezes transcende completamente a comunicação.

Todos estes estudos evidenciam o vasto campo a ser explorado quanto aos aspectos relacionados à criatividade nas organizações brasileiras, tais como: fatores ambientais, características pessoais, estilos de criar dos líderes e liderados, estratégias e modelos de administração que favoreçam a criatividade e a inovação.

### **3 - ESTILOS COGNITIVOS, ESTILOS DE CRIAR E ESTILOS DE LIDERAR**

#### **3.1 Estilos Cognitivos**

Desde a década de cinquenta o estilo cognitivo vem sendo tema de preocupação entre os pesquisadores, sobretudo em relação aos aspectos da personalidade que o influenciam. Hederich e Camargo (1999) e Kirton (1976), por exemplo, referem estilo cognitivo como uma alusão às modalidades gerais dos sujeitos quanto à recepção, organização e processo de informação, que se manifestam de vários modos nas estratégias usadas por esses sujeitos no momento em que ficam de frente à uma tarefa cognitiva. Segundo esses autores, o estilo cognitivo é, geralmente, uma modalidade individual de processamento que se mantém de forma consistente e estável ao longo da vida de uma pessoa, por isso, dificilmente pode ser modificado em sua essência. Entretanto, pode-se questionar se o estilo cognitivo é realmente estável, uma vez que o ser humano é dinâmico e suscetível de mudança no decorrer de sua existência.

Messick (1994) definiu estilos cognitivos como “modos característicos de perceber, lembrar, pensar, resolver problema, tomar decisão, que são análogos às regularidades do processo de informação subjacentes aos traços de personalidade” (p.122). Desta maneira, o estilo cognitivo reflete o modo de funcionamento do pensamento do indivíduo, repercutindo em seu comportamento no campo social e afetivo. Assim, o estilo cognitivo é decisivo na interação do indivíduo com situações e tarefas solicitadas. Essas interações, por sua vez, influenciam os estilos cognitivos. Desta conceituação também compartilham Sánchez-López e Casullo (2000), que a consideram útil por diferenciar uma pessoa de outra frente a uma mesma atividade ou numa situação de resolução de problemas. Essa diferenciação ocorre com os indivíduos extrovertidos ou introvertidos, sensitivos ou intuitivos, racionais ou

afetivos, sistemáticos ou inovadores, que têm como referência os Tipos Psicológicos de Jung (1987).

Outro trabalho baseado em Jung que tenta explicar os estilos cognitivos considerando aspectos da personalidade é a Teoria de Tipos de Myers e Myers (1980). Esta teoria deu origem ao Inventário Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), que vem sendo utilizado, indiscriminadamente, em empresas no Brasil nos dias de hoje, apesar de ainda não estar validado para nossa realidade, o que evidencia a necessidade de instrumentos que avaliem estilos cognitivos.

Autores como Guastello, Shissler, Driscoll, Hyde (1998) entendem por estilos cognitivos uma combinação de habilidades mentais e personalidade. Para eles, alguns estilos parecem ser mais produtivos que outros e os níveis de produtividade criativa dos vários estilos é parcialmente atribuído à: distinção convergente-divergente sobre eles, motivação e propensão de correr riscos sobre eles, fluência e flexibilidade na troca de estilos pela pessoa. No entanto, cabe aqui indagar quais estilos cognitivos seriam considerados mais produtivos e em que circunstâncias?

Apesar de não haver concordância quanto às definições de estilos cognitivos, três linhas de pesquisas tradicionais centrais têm contribuído diretamente para o seu estudo. A primeira diz respeito à Psicologia Diferencial, especialmente no que refere ao fator de análise da percepção da tarefa desempenhada. Outra, é a Psicologia Psicanalítica. E por último, a Psicologia Cognitiva Desenvolvimental, que inclui ênfase nas regularidades do processo de informação (Messick, 1994).

A derivação do conceito de estilo cognitivo destas três linhas diferentes causa falta de consenso em sua compreensão, como por exemplo, a aproximação do conceito de estilos cognitivos aos de capacidade destacada por Siqueira (2001) e que são diferenciadas por Tiedmann (1989) e Messick (1984). De acordo com eles, estilos referem-se à *maneira* ou *modo* de cognição, ao passo que capacidade estaria vinculada ao *nível* ou *conteúdo* de cognição. Outra diferença é que enquanto estilos possuem categorias bipolares e valores diferenciados, as capacidades são unipolares com valores direcionados. Então, pode-se notar que estilos não têm relação com eficácia ou eficiência e sim, podem ser julgados como mais ou como menos adequados a determinadas situações.

Algumas tentativas foram feitas empiricamente para explicar estilo cognitivo. A primeira tentativa foi chamada de *“Two-Component-Model of Cognitive Styles”*, de Köstlin-Gloger de 1978, que postulou os estilos cognitivos como constructos de

competência - preferência desenvolvidos e podem ser avaliadas por comparar competência na infância à preferência na vida adulta. A segunda tentativa examinou os aspectos de estilos cognitivos, integrando-os dentro de uma única estrutura que serviria para definir estilos cognitivos em contraste não somente com as habilidades, mas também com outros tipos de variáveis de estilo (Tiedmann, 1989). Atualmente, muitos são os autores como Riding (2002), Peterson, Deary e Austin (2002) que têm realizado pesquisas com o intuito de compreender os estilos cognitivos.

Messick (1984) afirma que os estilos cognitivos são representados por oito categorias: categorização ampla versus categorização limitada, cognição complexa versus cognição simples, dependência versus independência de campo, igualdade versus destaque, exploração versus foco, convergência versus divergência, automatização versus reestruturação, reflexividade versus impulsividade.

Em revisão de literatura, Hayes e Allinson (1994) identificaram 29 dimensões que têm sido diferenciadas com referência ao estilo cognitivo. As principais seriam: dependência - independência de campo, intuitivo - analítico, reflexivo - impulsivo, serialista - holístico, adaptador - inovador e convergente - divergente.

Sobre a dimensão intuitivo - analítico, alguns autores arriscam explicar. Segundo a proposta de Lynch (apud Allinson, Armstrong, Hayes, 2001) e Hayes e Allinson (1994), um indivíduo intuitivo é aquele que tende a: a) ser relativamente inconformista, b) prefere um acesso rápido para tomar decisão, c) confia em falta de métodos de exploração, d) atua melhor em trabalhos com visão holística, e) é menos interessado por detalhes, f) adota uma perspectiva global e um acesso início-fim para solucionar problema. O intuitivo também enfatiza síntese e integração simultânea de muitos inputs ao mesmo tempo e prestam atenção aos sentimentos. Aqueles que têm cognição analítica preferem prestar atenção aos detalhes, focam em “dados difíceis” e adotam um acesso seqüencial (passo-a-passo) para aprender.

Conforme Hederich e Camargo (1999), dentro das muitas dimensões de estilo cognitivo existentes, a dimensão de independência - dependência de campo é a que tem gerado maior número de pesquisas. No dependente de campo o sujeito tem como base uma estrutura externa de referência, por isso opta por conteúdos e seqüências preestabelecidas, preferindo trabalhar em grupo. Com relação ao independente de campo, a referência adotada é interna, ou seja, o sujeito opta por participar da organização de conteúdos e seqüências, além de preferir o trabalho individual. Estes estilos são compreendidos por alguns estudiosos como atitude

perceptiva-analítica que se manifesta em todo funcionamento perceptivo do indivíduo.

Outros modos de pensar são o pensamento convergente e o pensamento divergente, de autoria de Guilford (1954). O convergente é o pensamento que move de modo contínuo em uma direção única, com resposta específica. Já o divergente se move de modo externo ao problema em uma variedade de direções (Ellis e Hunt, 1993). Assim, o pensamento convergente obedece ao raciocínio lógico e é voltado para resultados mais convencionalmente aceitos, por isso, pessoas com esse estilo cognitivo são mais disciplinadas, acomodadas e conservadoras. Por outro lado, o pensamento divergente, que se relaciona com criatividade, imaginação, fluência e originalidade, refere-se a indivíduos que trabalham melhor com problemas menos estruturados que requerem generalidade nas respostas.

Wechsler (2002) cita Guilford como um dos grandes contribuidores para a compreensão da criatividade quanto a produção divergente, uma vez que o pensamento criativo implicaria sempre na produção de respostas diferentes e alternativas. Da mesma forma, muitos pesquisadores que se interessam pela produção divergente têm concordado que o pensamento criativo de um indivíduo é determinado, pelo menos em parte, por um conjunto inerente de habilidades mentais diversas. Por isso, no processo de seleção de uma empresa deve ser feita avaliação das habilidades cognitivas dos indivíduos e de suas capacidades criativas, além de se levar em conta outros aspectos como a personalidade, pois deverão possuir capacidades de pensar sob pressão, o que implica em pensar rápido e solucionar problemas de diferentes modos.

Além da Psicologia, outras áreas do conhecimento como, por exemplo, as Neurociências têm dado atenção aos estilos cognitivos com o objetivo de mostrar empiricamente a associação entre as funções cognitivas e os hemisférios cerebrais. Estudos pioneiros do neurocirurgião Sperry (Toth e Farmer, 2000) demonstram, por exemplo, que as habilidades mentais específicas são lateralizadas e coordenadas predominantemente em cada hemisfério cerebral. O lado esquerdo do cérebro é associado ao analítico, verbal, seqüencial, concreto e racional, enquanto o hemisfério direito se relaciona com o intuitivo, espontâneo, holístico, visual e simbólico. Logo, o hemisfério esquerdo tem sido associado com o tipo analítico e racional de processar informação, enquanto o pensamento intuitivo e não linear tem sido identificado com o lado direito. Apesar desta formulação de divisão cerebral,

ela é considerada uma metáfora para descrever diferenças cognitivas (Allinson, Armstrong, Hayes, 2001).

Para Gowan (1979), o hemisfério esquerdo parece ser especializado para o estilo de processamento lógico, seqüencial, lidando primariamente com o verbal, analítico, temporal e digital. O lado cerebral direito funciona holisticamente, simultaneamente, de modo não linear, lidando com uma variedade de variáveis e diferentes tipos de informação; especializado no aspecto emocional, não verbal, espacial e estético.

Além da hemisfericidade cerebral, há autores que propõem que o cérebro pode ser dividido e organizado em quatro quadrantes. O quadrante superior esquerdo reflete preferências para analisar, resolver problemas de forma lógica e compreender fatos; o quadrante inferior esquerdo reflete preferências pela organização, harmonização, atenção à detalhes, adoção de procedimentos, precisão e busca de controle da situação. No quadrante superior direito, há preferências de correr riscos, exercícios de imaginação, avaliações visionárias e novas experiências. O quadrante inferior direito representa o emocional, espiritual, intuição e preferências que cercam as experiências interpessoais (Hermann, apud Toth e Farmer, 2000). Apesar destas concepções simplistas, sabe-se que o cérebro humano é muito mais complexo e portanto tem muito a ser investigado.

Torrance (1982) conduziu pesquisa interdisciplinar que reconheceu a importância dos tipos de processamento de informação produzidos pelo hemisfério esquerdo e direito, concluindo que a integração entre os dois hemisférios é essencial ao pensamento criativo, embora o lado direito do cérebro tende a ser significativamente relacionado com o pensamento de estilo criativo. Pesquisas como a deste autor são importantes para a tentativa de se compreender os estilos cognitivos.

### **3.2 Estilos de Criar**

Nos estudos de estilos cognitivos encontram-se algumas subdivisões, dentre elas, os estilos de criar, que são compreendidos como o modo de pensar ou agir dos sujeitos criativos, residindo o seu valor no entendimento do funcionamento desses

sujeitos em expressar a criatividade de diferentes formas (Wechsler e Guzzo, 1999). O que vem a contrapor a tendência de autores que consideram o uso de um mesmo estilo cognitivo pelas pessoas criativas.

Kirton (apud Gelade, 1995; Kirton, 1994), um dos estudiosos mais respeitados da área, concebe estilos de criar como “preferências cognitivas consistentes e estáveis que se manifestam em qualquer situação envolvendo criatividade, solução de problemas e tomada de decisão”(p.37). Ele propôs a Teoria Adaptador - Inovador, que teve origem em estudo realizado em algumas instituições sobre a gerência da iniciativa, com o intuito de investigar como eram desenvolvidas e implementadas as idéias bem sucedidas das empresas. Conforme esta teoria, os indivíduos adaptadores são caracterizados pela precisão, confiança, eficiência, prudência, disciplina, conformidade, detalhismo, vulnerabilidade à pressões sociais e à autoridade, buscando soluções já sabidas e usando criatividade de acordo com normas grupais. Já os indivíduos inovadores, são vistos como indisciplinados, inconformistas, abrasivos, pensadores, criadores, dissonantes, visionários, gostam de arriscar-se com idéias diferentes e tendem a ignorar hábitos e padrões. Tal teoria parece referir-se a *estilo cognitivo* e não a *nível cognitivo*, o que significa voltar a atenção para o modo pelo qual um sujeito desempenha uma função determinada, sem levar em conta o nível de efetividade do desempenho, nem seu sucesso em relação a aspectos sociais.

Puccio, Talbot, Joniak (2000) ressaltam que a principal proposição da teoria de Kirton é que o estilo cognitivo das pessoas, a maneira como elas percebem a comunicação da organização, influencia seus modos preferidos de solucionar problemas, tomar decisão e a criatividade.

Além da teoria, Kirton também criou um instrumento denominado Kirton Adaptation-Innovation Inventory (KAI) que avalia os estilos criativos adaptador e inovador. Este instrumento apresenta baixas correlações com os testes de QI e com as medidas de criatividade. Atualmente, ele vem sendo usado em programas de treinamento em empresas dos Estados Unidos com o intuito de auxiliar os funcionários a perceberem a importância do estilo de criar além das contribuições que adaptadores e inovadores podem trazer às empresas quanto à solução criativa de problema e à inovação.

Outro modelo teórico sobre estilos de criar é o *Creatix* de Byrd (apud Guastello, Shissler, Driscoll e Hyde, 1998), o qual combina diferentes dimensões das

peças criativas relacionadas com os eixos de pensamento e sentimentos, sendo representado por dois eixos principais (motivação para a criatividade e comportamento de risco) e oito estilos (copiador, sonhador, prático, modificador, crítico, planejador, sintetizador e inovador). O sujeito copiador tem baixa motivação para a criatividade e baixo comportamento de risco; o sonhador tem baixo comportamento de risco e alta motivação para a criatividade; o planejador tem motivação moderada para a criatividade e mais propenso à desafios e riscos; o modificador aceita comportamentos de riscos e tem pouca motivação para a criatividade; o prático, assume moderada quantidade de riscos e tende mais a colocar idéia em prática do que criar; o crítico assume um grau de risco sem motivação para produzir idéias próprias; o inovador tem alta motivação para criar e alto comportamento de risco.

Com a finalidade de investigar se alguns estilos cognitivos seriam mais criativos e produtivos que outros, Guastello, Shissler, Driscoll e Hyde (1998) realizaram pesquisa com profissionais e universitários. Eles utilizaram cinco taxonomias de conceitos: o Creatix de Byrd, o Whack Pack de Von Oech, o Six Thinking Hats de DeBono, a Teoria de Investimento da Criatividade de Sternberg e Lubart e a Teoria Adaptador-Inovador de Kirton. Foi feita uma primeira análise com 626 profissionais e universitários que completaram uma medida para verificar resultados criativos em várias áreas e para determinar um estilo cognitivo dominante, sendo esta escolha, forçada. Uma segunda análise foi realizada com outros 277 universitários, sendo utilizada a escala likert de cinco pontos. Os resultados mostraram que alguns estilos criativos são mais produtivos que outros, além disso, evidenciaram que os estilos inovador, sintetizador e planejador tinham correlações significativamente positivas com realizações criativas, enquanto que o estilo sonhador obteve uma correlação significativamente negativa com produtividade criativa. Apesar da validade da pesquisa, é preciso mais estudos para verificar a correlação entre estilos com produtividade criativa.

Há também, o modelo teórico desenvolvido por Wechsler e colaboradores (1999), que consideram os estilos de criar para explicar a auto-realização criativa. “Os estilos de criar ficam na interseção de dois grandes conjuntos denominados de habilidades cognitivas e características de personalidade. Estes dois conjuntos seriam englobados por um terceiro, denominado ambiente escolar, familiar ou própria sociedade. Para se atingir a auto-realização criativa, estes três conjuntos

formados por aspectos sociais, afetivos e cognitivos devem interrelacionar de forma harmônica” (p.35). Tal modelo evidencia a conexão entre aspectos cognitivos e de personalidade no conceito de estilos de criar.

A única pesquisa sobre estilos de criar no Brasil foi realizada pela autora supracitada e colaboradores (Wechsler e Guzzo, 1999). Neste estudo foi construída e padronizada uma escala para avaliar estilos de criar. Tal escala, denominada “Estilos de Pensar e Criar”, foi composta por 100 itens relacionados a vinte e cinco categorias criativas – cognitivas, afetivas e sociais – retiradas da literatura sobre a pessoa e o processo criativo, não necessariamente focada em líderes organizacionais. A validação do instrumento foi feita com 864 sujeitos e para a análise estatística foram utilizadas a análise fatorial e a correlação de Pearson. Obteve-se sete fatores, denominados Confiança Motivadora, Inconformismo Inovador, Sensibilidade Interna e Externa, Fluência Flexível e Original, Investimento Intuitivo, Síntese Humorística, Tolerância Parcial e Ousadia Intuitiva. O primeiro fator agrupou itens que representavam as características de iniciativa, dinamismo, otimismo, liderança, segurança, impulsividade e objetividade. O fator Inconformismo Inovador foi composto de características de inconformismo, originalidade e preferências por situações de risco. Sensibilidade Interna e Externa agregou os itens relacionados com a sensibilidade emocional, preocupações ambientais e respeito aos direitos humanos. Investimento Intuitivo agrupou características que representavam a impulsividade e a intuição. O fator Síntese Humorística foi composto por itens que descreviam pessoas com grande capacidade de organizar grupos e possuidoras de um alto sentido de humor. Fluência Flexível e Original descreveu indivíduos possuidores das características de fluência, flexibilidade, elaboração, imaginação e preferência por se expressar em forma de analogias e metáforas. Ousadia Intuitiva, como descrição de fator de 2ª ordem, agrupou várias características anteriores como a preferência por situações de riscos, dinamismo, confiança, curiosidade, fluência, flexibilidade, originalidade, motivação, inconformismo, impulsividade e objetividade. Tolerância Parcial agrupou características de uma pessoa aberta à novas idéias e de possuir baixa resistência à críticas e frustrações. É importante notar que apesar de inserido na Escala, o fator Tolerância Parcial não tem relação com criatividade. A construção de instrumentos que avaliem estilos cognitivos na solução de problemas é importante, pois pode

colaborar com o desenvolvimento e com a inovação das mais diversas instituições de nossa realidade.

No que refere à ocorrência da criatividade em grupos vários autores, como Leonard e Swap (2003); Cox, Blake, Guzzo e Dickson (apud Basadur e Head, 2001) argumentam que a heterogeneidade aparenta estar mais fortemente vinculada ao grupo eficaz para tarefas criativas e inteligentes, sendo que a diversidade de perspectivas sobre os membros do grupo pode estimular processos de pensamento criativos. Assim, os tipos de personalidade diversos do grupo tendem ao máximo desempenho, o que é evidenciado empiricamente por estudiosos. Por exemplo, Basadur e Head (2001) relataram um experimento que foi conduzido para investigar a performance inovadora de soluções de problemas grupais, com três diferentes combinações de estilos cognitivos. Os resultados demonstraram que grupos com misturas heterogêneas tiveram desempenho melhor que grupos homogêneos. Com este estudo, os pesquisadores notaram que há evidência de que o uso de indivíduos com estilo cognitivo diverso nos processos de solução de problemas, preferências e resistências, podem favorecer o alto desempenho, mesmo que talvez não seja tão satisfatório para os membros do grupo, como ocorre em times menos heterogêneos. É interessante observar que até este aspecto, da satisfação com a equipe de trabalho ser menor em grupos mais heterogêneos, sugere o uso de soluções criativas para possíveis conflitos do grupo.

Outro estudioso de prestígio da área da cognição, da criatividade e de estilos é Sternberg (1997), que divide os estilos de pensar em termos de Funções, Formas, Níveis, Escopo e Propensões.

As Funções envolvem os estilos Legislativo, Judicial e Executivo. O estilo Legislativo refere a indivíduos que gostam de criar e elaborar as próprias regras. O estilo Judicial caracteriza aqueles que gostam de analisar regras e procedimentos. Já o Executivo refere aqueles que gostam de seguir regras e utilizam formas existentes para resolver uma situação.

Quanto as Formas denominadas de Auto-governo da Mente, encontram-se quatro estilos: Monárquico, Hierárquico, Oligárquico e Anárquico. O estilo Monárquico descreve indivíduos que focalizam uma tarefa até finaliza-la para iniciar outra. O Hierárquico caracteriza aqueles que tendem a ser sistemáticos na abordagem dos problemas, mesmo tendo múltiplas metas priorizadas de modos

diversos. O estilo Oligárquico refere a pessoas com metas variadas num mesmo período de tempo, ao passo que o Anárquico descreve aquelas que tratam os problemas ao acaso, além de não gostar de se prender a regras.

Sobre os Níveis, subdividem-se em Global e Local. O estilo Global envolve indivíduos que gostam de utilizar pensamento mais abstrato em tarefas de natureza mais geral, enquanto o estilo Local descreve aqueles que gostam de tarefas que exigem um envolvimento mais específico e precisão na execução.

No que refere ao Escopo, há o Interno e o Externo. O estilo Interno descreve pessoas que preferem o trabalho individual e independente. Por outro lado, o estilo Externo está relacionado a pessoas que gostam de trabalhar em grupos.

Por fim, as Propensões agrupam os estilos Liberal e Conservador. O estilo Liberal descreve indivíduos que gostam de ir além das regras, permitindo mudanças no modo como as coisas são habitualmente feitas. No estilo Conservador, as pessoas preferem seguir tradições.

Teóricos como Mumford e Simonton (1997) também demonstram 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 são influenciados ou facilitados por fatores de personalidade tais como a motivação para criar, perseverança e independência.

Quanto ao processo criativo no ambiente de trabalho, de acordo com Higgins, Qualls e Couger (1992), os traços de personalidade que encorajam pensamento criativo entre funcionários têm sido identificados. São eles: auto-disciplina, capacidade de adiar gratificação, 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 de novos modos.

### 3.3 Estilos de Liderar

Pesquisas sobre o tipo de processamento cognitivo e estilo de liderança têm sido realizadas na área organizacional com o intuito de verificar se o tipo de cognição tem relação com a eficácia administrativa, mais especificamente, como os líderes percebem, pensam e julgam. Daí, a atenção que os pesquisadores têm dedicado ao estudo dos hemisférios cerebrais.

De acordo com Toth e Farmer (2000), líderes que utilizam modos de processar do hemisfério esquerdo têm as seguintes características de comportamento: a) baseiam-se em soluções e modelos existentes; b) trabalham dentro dos limites do sistema; c) determinam e registram objetivos; d) fazem listas detalhadas, gráficos e mapas; e) analisam os comportamentos dos subordinados no ambiente; f) esforçam-se para manter o status quo; g) coletam dados; h) precisam de tarefas relacionadas à evoluções projetadas; i) avaliam progresso. Quanto aos líderes que funcionam com o lado direito do cérebro, observa-se que: a) concebem problemas como oportunidade; b) consideram primeiro os sentimentos; c) podem ter dificuldade de seguir início à fim; d) precisam de tempo tranquilo e espaço pessoal; e) produzem tempestade de idéias; f) preferem tomada de decisão grupal; g) preferem correr riscos.

Quanto à predominância de hemisfericidade cerebral dos líderes, há certa discordância entre os estudiosos. Os autores citados acima, por exemplo, observam que os líderes inovadores e com mais sucesso integram ambos tipos de processamento, do hemisfério esquerdo e do direito. Logo, eles são mais responsáveis por mudanças, mais capazes de recuperar recursos, obtêm mais sucesso e são menos suscetíveis ao esgotamento físico no trabalho. Por outro lado, há autores que sustentam a idéia de que somente o lado direito do cérebro é responsável pelo sucesso de dirigentes, pois alegam que neste há exercícios de imaginação e avaliações visionárias. Também, estudos recentes revelam que o cérebro direito e a integração de habilidades cerebrais caracterizam os cargos administrativos mais altos e os líderes eficazes. Apesar desses esforços na compreensão da relação entre hemisfericidade cerebral e eficácia administrativa, não se pode generalizar e afirmar que o hemisfério direito reflete o estilo de pensar mais produzido nas indústrias.

Outras pesquisas sobre o hemisfério direito, mais especificamente sobre a habilidade intuitiva, foram feitas por Mintzberg, Peters e Waterman (apud Toth e Farmer, 2000) que verificaram que estudos entre executivos de destaque têm confirmado a importância da intuição como parte do estilo cognitivo do líder eficaz, criativo e visionário na tomada de decisão. Fields (2001), através de sua tese de doutorado intitulada “Estudo da intuição nas tomadas de decisão usando metodologia de engenharia organizacional” (*A study of intuition in decision-making using Organizational Engineering methodology*), também verificou que a intuição é de uso predominante de executivos e daqueles que estão nos topos das empresas. Logo, vários autores, dentre eles Bass e Petruccio (1961), sustentam que a liderança eficaz requer intuição em adição às outras habilidades. O contrário, ou seja, a ausência da intuição, foi objeto de estudos realizados pelo *Center for Creative Leadership* com executivos fracassados, constatando-se que a estes faltavam habilidades de processamento intuitivo/emocional e, conseqüentemente, eram autoritários, muito ambiciosos e tinham dificuldades interpessoais. Assim, a habilidade intuitiva, com a qual o administrador vê novas possibilidades revela introspecção, entusiasmo e personalidade, de acordo com Agor (1985), que a aponta como sendo a primeira habilidade cerebral na resolução de problemas. A segunda é a capacidade analítica, sobre a forma pela qual o administrador percebe fatos. Finalmente, o administrador integra possibilidades com fatos e necessidades práticas; a própria ação. Resta questionar: Será que a intuição é realmente determinante na solução de problemas? Existe alguma associação entre diferentes escolhas estratégicas e estilo cognitivo? Apesar da existência de estudos relacionados à administração estratégica, parece que as razões que levam os administradores a determinadas escolhas estratégicas / estilos cognitivos não está claramente entendida.

Os recursos cognitivos do líder, isto é, suas habilidades intelectuais, competência técnica e conhecimentos relevantes do trabalho, determinam a qualidade dos seus planejamentos, decisões e estratégias, conforme Graumann e Moscovici (1986). Por isso a importância da postura e do grau de influência dele frente às pessoas sob seu comando, uma vez que os subordinados, em trocas produtivas com o líder, tendem a ter um estilo cognitivo de tomar decisão compatível com o dele.

Nesse sentido, Lord e Emrich (2000) enfatizam que há um nível de conexão entre a cognição individual e a cognição do grupo de trabalho, havendo uma analogia entre ambas cognições. Esta conexão auxilia as cognições do líder relacionadas aos aspectos coletivos. No entanto, há necessidade de investigar melhor o processamento cognitivo no líder e seus efeitos na cognição dos subordinados, levando em consideração o aspecto afetivo, uma vez que o processamento afetivo interage continuamente com o processamento cognitivo. Além disso, reações afetivas podem refletir interpretações individuais de eventos sociais ou podem ser coletivamente construídas. Como observaram Emrich e Eden (apud Lord e Emrich, 2000), crises afetam as percepções das qualidades das lideranças e as expectativas dos líderes também podem ser sutilmente transmitidas aos subordinados, afetando sua auto-eficácia, motivação e desempenho.

Allinson, Armstrong, Hayes (2001) sustentam que a congruência entre estilos cognitivos de administradores e seus subordinados, pode resultar em um relacionamento positivo entre ambos. Porém, esta idéia não foi confirmada em um estudo feito com 142 administradores e subordinados de duas grandes organizações. Os resultados sugeriram que, além dos líderes intuitivos serem menos dominantes e mais provedores que seus colegas analíticos, eram mais parecidos e respeitados por membros analíticos. O que indica que o grau de diferença entre o líder e o estilo cognitivo dos membros pode influenciar a qualidade do relacionamento.

Há muito a ser explorado quanto à cognição e a sua relação com o estilo de liderança do administrador. Por estilo de liderança entende-se os atos e comportamentos de uma pessoa que influenciam um grupo de pessoas, movendo-as numa direção (Ekvall e Ryhammar, 1998; Vries e Florent-Treacy, 2002).

Sobre as repercussões do estilo de liderança para as organizações, Ekvall e Ryhammar (1998) pesquisaram 130 professores de uma universidade da Suíça que responderam questionários sobre clima criativo, estilo de liderança e performance em seus departamentos. Os resultados indicaram que o estilo do comportamento do administrador afeta nos resultados da organização, influenciando diretamente o clima social, o que reforça a evidência da repercussão do estilo de liderança no clima social de um grupo e no clima organizacional como um todo. Por isso, é importante que o estilo de liderança seja orientado para as necessidades exigidas

pelas circunstâncias, promovendo um clima que leve o líder e seus subordinados à criatividade.

Em uma recente revisão de pesquisa sobre liderança, Guastello (1995) observou que, apesar da psicologia ter acumulado mais informação sobre liderança, pouco se sabe sobre o gerenciamento criativo de trabalho em grupos, ou seja, a relação entre estilo de liderança e comportamento criativo de trabalho em grupos sob várias perspectivas. Existe, pois, uma vasta área a ser pesquisada, pois a liderança implica em decisões administrativas relacionadas à seleção e colocação de pessoas, composição de grupos, administração de conflitos, desenvolvimento de pessoal e assim por diante.

Dependendo de como lidera a organização, o comportamento do líder pode reprimir ou valorizar a criatividade. Quando lidera de um modo que acaba com as idéias, desencoraja correr risco/experimentação e inibe *feedback* aos funcionários, a criatividade fica impedida (Tan, 1998). Ao contrário, quando exerce função de facilitador do grupo, o líder apresenta oportunidades para os liderados realizarem trabalho criativo e a desenvolverem suas próprias criatividade. Esse tipo de líder é visionário e essencialmente transformacional, pois não só tem o potencial para imaginar e explorar pensamentos novos e criativos, como também desenvolve uma cultura organizacional em torno dessa visão (Guastello, 1995). E como já visto anteriormente, a cultura e o clima da empresa são essenciais ao desenvolvimento da criatividade.

Para Zaccaro e Klimoski (2002), o líder é ícone entre os funcionários e o ambiente organizacional; por isso deve trazer à tona as melhores qualidades de seu pessoal, para que contribuam com idéias, criatividade e pensamento inovador, pois quanto mais o funcionário participa e compreende a organização na qual está inserido, mais suas habilidades podem influenciar o curso dos eventos, além de melhorar sua chance na criação e manutenção de oportunidades para sua criatividade.

Como refere Swailes (2000), comprometimento implica em criatividade; profissionais que não são criativos e que não inovam, não mostram comprometimento com a organização. Logo, um líder comprometido é preocupado e responsivo às necessidades e valores dos outros, usando sua posição para produzir satisfação e estimular a oportunidade de crescimento dos subordinados no trabalho.

Nos grupos mais criativos o líder induz criatividade, por exemplo, encorajando novas idéias e compartilhando melhores práticas, é munido de direção clara e proativa. O mesmo líder também trabalha para obter suporte e recursos no grupo e fora do grupo. Já nos grupos menos criativos, o líder cria uma situação onde todos ficam confusos e com medo de questionar; ele detém o controle, mas fica sem ação (Isaksen e Lauer, 2002).

Com a intenção de identificar as características da liderança criativa em organizações públicas e privadas, Henriques (1999) estudou 40 sujeitos provenientes do setor bancário. O instrumento utilizado foi o Inventário de Liderança Criativa de autoria da pesquisadora, composto por duas questões abertas sobre os conceitos de liderança e criatividade, atribuição de adjetivos ao líder e líder criativo, sendo usada uma escala tipo Likert. Os resultados indicaram que não houve diferença significativa quanto à atribuição de características ao líder criativo, quando comparado entre as empresas. As características mais valorizadas foram inovador, aberto/versátil, comunicativo, decidido, original, competente e desafiador. Este estudo vem a evidenciar as características que são esperadas / desejadas pelos subordinados aos seus líderes e que possibilitam a sobrevivência da empresa no mercado em que atua.

Mason (1974) afirma que qualquer liderança dinâmica precisa ser criativa, dotada de imaginação e orientada com grande visão para que possa beneficiar a organização na qual atua. Para tanto, terá que: desafiar as idéias padronizadas da empresa; conhecer as pessoas, ao tentar obter resultados através delas; dar exemplo com sua criatividade, estando sempre pronto a sugerir medidas sobre problemas, para ação imediata, sem que, de uma forma ou outra, tire dos subordinados a liberdade de fazer experiências ou de criar. Em concordância Cardoso de Sousa (2002) diz que em situação de liderança, um líder pode ser considerado criativo por seus subordinados através das características e comportamentos particulares que revela àqueles durante sua interação.

Quando mostram interesse pelos sentimentos e necessidades dos funcionários, os encorajam a falar de suas próprias preocupações e produzem *feedback* positivo, os superiores facilitam o desenvolvimento da criatividade no subordinado, além de promover sentimentos de auto-confiança, auxiliando na iniciativa pessoal e interesse do funcionário pelo trabalho (Oldham e Cummings, 1996). Ao contrário, o líder crítico inibe a criatividade das equipes. Desse modo, o

comportamento do supervisor tende a construir sentimentos de auto-estima que contribuem ao trabalho criativo ou a construir sentimentos de frustração e angústia que favorecem a inibição, monotonia e rotina. Essa associação entre supervisão e criatividade do funcionário foi também sustentada pela pesquisa de Carson e Carson (apud Oldham e Cummings, 1996), que mostraram que indivíduos que recebem *feedback* sobre seus produtos criativos na primeira tentativa de uma tarefa, exibem mais criatividade do que aqueles que não recebem *feedback*.

De acordo com a literatura, pouco se faz para alcançar o pleno potencial criativo dos líderes e de seus liderados, pois muitas vezes não é percebido que o cérebro humano é, potencialmente, o mais importante recurso individual que a organização tem para sua sobrevivência (Agor, 1985). Neste sentido um dos principais requisitos para uma organização criativa é a presença de líderes criativos e o cultivo de um ambiente criativo, sendo que aos líderes compete oferecer as condições que facilitem o surgimento de novas idéias, além de promover um ambiente de abertura e apoiar as inovações.

Covey (1994) acredita que os paradigmas da liderança e organizações devem ser transformados de uma administração reativa baseada em controle, para uma liderança proativa baseada na delegação de poderes. É neste contexto de delegação de poderes que, espontaneamente, surgem as lideranças, como observou Guastello (1995), em pesquisa com grupos de trabalho que requeriam criatividade e imaginação nas tarefas de solucionar problemas. As pessoas que emergiam como líderes não foram somente aquelas que ofereciam idéias inovadoras, mas também aquelas que podiam facilitar a criatividade de outras pessoas. Logo, as pessoas que emergiram como líderes foram aquelas que compartilharam grande número de idéias criativas e que ao mesmo tempo, facilitaram as contribuições criativas de outras pessoas.

Estudos e discussões sobre os estilos de cognição do líder são importantes para a compreensão do seu modo de funcionamento nas organizações, pois tendem a criar um ambiente de trabalho que reflete o seu tipo habitual de pensar e tomar decisão.

# OBJETIVOS

## **Geral**

Verificar o estilo de pensar e criar em líderes organizacionais.

## **Específicos**

- 1) Comparar se existem diferenças significativas nos estilos de pensar e criar entre profissionais que exercem e aqueles que não exercem cargo de liderança.
- 2) Comparar se existem diferenças significativas nos estilos de pensar e criar entre líderes considerando o gênero.
- 3) Comparar como os profissionais com cargo de liderança e aqueles sem cargo de liderança concebem líder e pessoa criativa.
- 4) Comparar como os profissionais com cargo de liderança e aqueles sem cargo de liderança relacionam líder e pessoa criativa.
- 5) Comparar como os profissionais com cargo de liderança de ambos os sexos concebem líder.

## HIPÓTESES DE PESQUISA

- 1) Existem diferenças significativas nos estilos de pensar e criar entre profissionais que exercem e aqueles que não exercem cargo de liderança.
- 2) Existem diferenças significativas nos estilos de pensar e criar entre líderes considerando o gênero.
- 3) Existem diferenças significativas entre os profissionais com cargo de liderança e aqueles sem cargo de liderança quanto as suas concepções sobre líder e pessoa criativa.
- 4) Existem diferenças significativas entre os profissionais com cargo de liderança e aqueles sem cargo de liderança no modo de relacionar líder e pessoa criativa.
- 5) Existem diferenças significativas entre os profissionais com cargo de liderança de ambos os sexos quanto a concepção de líder.

# MÉTODO

## Participantes

A amostra foi constituída de 76 funcionários, sendo 38 de ocupantes de cargo de chefia, ou seja, líderes designados e o restante de subordinados provenientes dos níveis administrativo e operacional que foram convidados pelos Recursos Humanos de três empresas, sendo duas privadas de grande porte (uma do setor de serviços e a outra de produção) e uma pública de pesquisa na região administrativa de Campinas. Ao todo foram 58 participantes das empresas particulares e 18 participantes da empresa pública.

A Tabela 1 descreve as características dos participantes quanto ao sexo, faixa etária, nível educacional, tempo na empresa e tempo na função. Do total de funcionários houve predominância do sexo masculino. A faixa etária variou entre 20 e 53 anos de idade, sendo que a concentração maior se situou entre 20 e 29 anos para os subordinados e entre 30 e 39 anos para os líderes. Quanto ao nível educacional, percebe-se maior concentração no 2º grau para não-líderes e entre os líderes houve quase uma equiparação na porcentagem daqueles com 2º grau, graduação e pós-graduação. No que refere ao tempo na empresa, houve prevalência de 1 à 5 anos para os subordinados e de mais de 10 anos aos líderes. Sobre o tempo na função, tanto para os subordinados quanto para os líderes prevaleceu o período de 1 à 5 anos.

Tabela 1  
Descrição da amostra

Características	Função			
	não líder		líder	
	F	%	F	%
<i>Sexo</i>				
feminino	14	36,9	14	36,9
masculino	<b>24</b>	<b>63,1</b>	<b>24</b>	<b>63,1</b>
<i>Faixa etária</i>				
20 - 29	<b>19</b>	<b>50</b>	4	10,52
30 - 39	14	36,9	<b>18</b>	<b>47,36</b>
40 - 53	5	13,1	16	42,1
<i>Nível educacional</i>				
1º grau	2	5,26	2	5,26
2º grau	<b>27</b>	<b>71,05</b>	<b>14</b>	<b>36,9</b>
graduação	3	7,89	11	28,9
pós-graduação	6	15,8	11	28,9
<i>Tempo na empresa</i>				
1 - 5 anos	<b>22</b>	<b>57,9</b>	3	7,9
6 - 10 anos	11	28,9	9	23,7
mais de 10 anos	5	13,1	<b>26</b>	<b>68,4</b>
<i>Tempo na função</i>				
1 - 5 anos	<b>25</b>	<b>65,78</b>	<b>22</b>	<b>57,89</b>
6 - 10 anos	9	23,68	13	34,21
mais de 10 anos	4	10,52	3	7,9

## Instrumentos

Para a coleta de dados, as informações correspondentes a cada sujeito foram registradas no Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança (Anexo 7) de autoria da pesquisadora e a Escala de Estilos de Pensar e Criar construída por Wechsler (Wechsler e Guzzo, 1999) (Anexo 8).

1) O Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança é constituído de três questões abertas, onde os participantes foram solicitados a apontar nove adjetivos

que caracterizam o líder, nove adjetivos que caracterizam a pessoa criativa e nove adjetivos que caracterizam a semelhança entre líder e pessoa criativa.

2) A Escala de Estilos de Pensar e Criar é do tipo Likert, composta por 100 itens relacionados a vinte e cinco categorias criativas – cognitivas, afetivas e sociais – retiradas da literatura sobre a pessoa e o processo criativo. A criação e validação deste instrumento foi feita por Wechsler junto a uma equipe de pesquisadores, utilizando 864 sujeitos. A análise estatística utilizada foi a *Análise Fatorial* e a *Correlação de Pearson*. Obteve-se oito fatores denominados de: Confiança Motivadora, Inconformismo Inovador, Sensibilidade Interna e Externa, Fluência Flexível e Original, Investimento Intuitivo, Síntese Humorística, Tolerância Parcial e Ousadia Intuitiva. O primeiro fator agrupou itens que representavam as características de iniciativa, dinamismo, otimismo, liderança, segurança, impulsividade e objetividade. O fator Inconformismo Inovador foi composto de características de inconformismo, originalidade e preferências por situações de risco. Sensibilidade Interna e Externa agregou os itens relacionados com a sensibilidade emocional, preocupações ambientais e respeito aos direitos humanos. Investimento Intuitivo agrupou características que representavam a impulsividade e a intuição. O fator Síntese Humorística foi composto por itens que descreviam pessoas com grande capacidade de organizar grupos e possuidoras de uma alto sentido de humor. Fluência Flexível e Original descreveu indivíduos possuidores das características de fluência, flexibilidade, elaboração, imaginação e preferência por se expressar em forma de analogias e metáforas. Tolerância Parcial agrupou características de uma pessoa aberta à novas idéias e de possuir baixa resistência à críticas e frustrações. Ousadia Intuitiva agrupou várias características anteriores como a preferência por situações de riscos, dinamismo, confiança, curiosidade, fluência, flexibilidade, originalidade, motivação, inconformismo, impulsividade e objetividade por ser descrição de fator de segunda ordem (Wechsler e Guzzo, 1999). Sobre os ítems negativos da Escala, são: 2, 6, 11, 15, 20, 23, 25, 26, 30, 32, 34, 35, 36, 40, 42, 43, 44, 47, 55, 57, 58, 62, 63, 64, 65, 67, 70, 71, 72, 73, 75, 78, 80, 82, 84, 85, 86, 88, 90, 91, 93, 95, 96, 98, 99, 100. No que refere aos itens correspondentes a cada fator, podem ser observados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2

Fatores e ítems da Escala Estilos de Pensar e Criar

FATOR	ÍTEM
Confiança Motivadora	6, 7, 11, 12, 13, 16, 17, 19, 21, 25, 26, 33, 35, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 51, 61, 66, 68, 69, 71, 72, 73, 76, 77, 79, 86, 92, 93, 94, 95, 100
Inconformismo Inovador	2, 23, 30, 32, 34, 36, 57, 62, 63, 65, 80, 82, 85, 90
Sensibilidade Interna e Externa	10, 47, 58, 64, 70, 75, 88, 97, 98, 99
Fluência Flexível e Original	28, 29, 31, 37, 45, 54, 56, 59, 60, 74, 81, 87, 89
Investimento Intuitivo	1, 4, 5, 18, 22
Síntese Humorística	14, 15, 20, 41, 67
Tolerância Parcial	3, 9, 24, 49, 52, 55, 78
Ousadia Intuitiva	11, 12, 13, 16, 19, 20, 25, 31, 35, 38, 39, 40, 43, 51, 54, 56, 60, 31, 66, 67, 68, 69, 74, 76, 77, 79, 85, 86, 90, 92, 93

## Procedimento

Feito o encaminhamento do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética do Centro de Ciências da Vida (Anexo 1) da PUC-Campinas e após a apreciação favorável do mesmo, deu-se o início a pesquisa.

Foram contatadas duas empresas privadas e uma pública na região administrativa de Campinas, por meio de entrevista com os responsáveis dos Recursos Humanos de cada empresa, com os quais foram expostos os objetivos e a metodologia do trabalho, a descrição do instrumento e o caráter sigiloso do mesmo.

Após a autorização da pesquisa (Anexo 5) pelos diretores das empresas, foi solicitado aos Recursos Humanos que convidassem uma média de 20 funcionários com cargo de chefia provenientes dos níveis administrativo e operacional e a mesma quantidade de subordinados respectivos àqueles. Assim, com a não intervenção da

pesquisadora junto à amostra foi garantida a confiabilidade das informações colhidas.

O convite aos funcionários foi feito por meio de reuniões com os Recursos Humanos de cada empresa, em que foram expostos a proposta e o método da pesquisa. Feito o convite e com a participação voluntária destes, as psicólogas dos Recursos Humanos os orientaram a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 6), bem como o preenchimento dos instrumentos, além de estabelecerem o prazo de uma semana para devolução dos mesmos, conforme orientação da pesquisadora.

Os instrumentos foram respondidos, individualmente, conforme as instruções contidas nos mesmos e fora do ambiente de trabalho pelos participantes.

Após o preenchimento da escala e do inventário, as empresas entraram em contato com a pesquisadora para a coleta destes.

Os dados coletados foram tratados de forma sigilosa, resguardando a individualidade dos funcionários e das empresas que participaram da pesquisa.

Para a análise estatística da Escala de Estilos de Pensar e Criar, foram utilizados a Análise de Variância Univariada com nível de significância  $\alpha \leq 0,01$  para comparar as médias dos dois grupos, do grupo de profissionais que exercem cargo de liderança e do outro de profissionais que não exercem cargo de liderança em cada fator de estilo, bem como comparar os líderes do sexo feminino com os do sexo masculino em cada fator de estilo.

Para o Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança foi utilizada a Análise de Conteúdo e após o Qui-quadrado. Procedendo a validade de conteúdo foi solicitado a três juízes, pós-graduandos em Psicologia (Anexo 2) que categorizassem as respostas de cinco participantes da pesquisa para cada uma das três questões do Inventário. A categorização feita por eles pode ser observada no Anexo 3.

Posteriormente, o resultado grupal foi comunicado aos participantes de cada empresa por meio de palestra sobre o tema.

## RESULTADOS

São descritos a seguir os resultados obtidos entre líderes e não-líderes nas três empresas com a aplicação da Escala de Estilos de Pensar e Criar. Para facilitar o entendimento dos resultados encontrados, apresenta-se na Tabela 3 as médias e desvios padrões por sexo e função obtidos pelos participantes em cada um dos fatores avaliados.

Tabela 3  
Média e desvio padrão dos fatores segundo a função e o sexo

Fatores	Sexo	Função	Média	Desvio padrão
Confiança Motivadora	feminino	não-líder	181,64	14,377
		líder	190,21	11,872
	masculino	não-líder	180,08	14,542
		líder	184,79	16,124
Inconformismo Inovador	feminino	não-líder	49,43	7,663
		líder	58,07	7,065
	masculino	não-líder	49,67	7,142
		líder	52,25	7,415
Sensibilidade Interna e Externa	feminino	não-líder	47,71	4,665
		líder	50,36	4,343
	masculino	não-líder	46,25	5,612
		líder	45,54	5,233
Fluência Flexível e Original	feminino	não-líder	58,36	9,410
		líder	61,86	5,289
	masculino	não-líder	58,92	7,471
		líder	59,96	6,937
Investimento Intuitivo	feminino	não-líder	16,00	3,442
		líder	19,79	4,492
	masculino	não-líder	17,42	3,988
		líder	18,54	3,064
Síntese Humorística	feminino	não-líder	23,14	3,461
		líder	23,79	5,026
	masculino	não-líder	23,54	3,297
		líder	23,29	4,005
Tolerância Parcial	feminino	não-líder	35,14	3,634
		líder	35,00	3,961
	masculino	não-líder	34,46	3,538
		líder	33,71	4,091
Ousadia Intuitiva	feminino	não-líder	148,93	13,356
		líder	159,43	8,234
	masculino	não-líder	146,71	13,202
		líder	152,96	13,169

Como pode-se notar na Tabela 3, as médias mais altas foram alcançadas pelos líderes de ambos os sexos na maioria dos fatores, com exceção dos fatores Síntese Humorística e Tolerância Parcial, onde os líderes dos dois sexos apresentaram média igual ou inferior aos não-líderes.

Ainda sobre as médias entre líderes e subordinados, os fatores Confiança Motivadora e Ousadia Intuitiva foram, respectivamente, os que receberam maior pontuação.

Percebe-se também que o Investimento Intuitivo foi o fator menos pontuado entre os participantes, seguido pela Síntese Humorística.

Quanto ao gênero entre os participantes com cargo de liderança, o sexo feminino obteve médias maiores em todos os fatores, com exceção do fator Síntese Humorística, onde os dois sexos tiveram médias aproximadas.

A fim de estudar se estas diferenças de médias são significativas, foram comparados os resultados encontrados para cada fator da Escala de Estilos de Pensar e Criar utilizando a Análise de Variância Univariada para efeitos de sexo e função, como pode-se notar na Tabela 4.

Tabela 4  
Análise da Variância Univariada do fator Confiança Motivadora segundo a função e o sexo

Variável	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Função	779,662	1	779,662	3,654	0,060*
Sexo	215,528	1	215,528	1,010	0,318
Função X Sexo	65,978	1	65,978	0,309	0,580

\* $p < 0,10$

Observa-se na Tabela 4 diferença marginalmente significativa em relação a função ( $F=0,060$ ,  $p < 0,10$ ). Ou seja, a partir das médias apresentadas na tabela anterior pode-se dizer que embora os líderes tenham obtido maior pontuação do que os subordinados, a diferença entre eles não chegou a ser ao nível de  $< 0,05$  que foi determinado para este estudo. Também, quanto ao sexo e a interação entre função e sexo não ocorreram diferenças significativas entre líderes e não-líderes.

São apresentados na Tabela 5 os resultados obtidos a partir da Análise de Variância Univariada por sexo e função no fator Inconformismo Inovador.

Tabela 5

Análise da Variância Univariada do fator Inconformismo Inovador segundo a função e o sexo

Variável	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Função	557,174	1	557,174	10,419	0,002*
Sexo	137,820	1	137,820	2,577	0,113
Função X Sexo	162,331	1	162,331	3,036	0,086

\* $p < 0,01$

A Tabela acima apresenta diferença altamente significativa na função ( $F=0,002$ ,  $p < 0,01$ ). Os líderes obtiveram maior pontuação, o que sugere que eles demonstram possuir maior Inconformismo Inovador do que os não-líderes ao se considerar as médias por função da Tabela 3. No que refere ao sexo e a interação entre função e sexo não ocorreram diferenças significativas.

A Tabela 6 nos fornece dados acerca da Análise da Variância Univariada do fator Sensibilidade Interna e Externa segundo a função e o sexo.

Tabela 6

Análise da Variância Univariada do fator Sensibilidade Interna e Externa segundo a função e o sexo

Variável	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Função	16,545	1	16,545	0,633	4,29
Sexo	174,346	1	174,346	6,668	0,012*
Função X Sexo	49,651	1	49,651	1,899	0,172

\* $p < 0,01$

Nesta Tabela verifica-se diferença altamente significativa quanto ao sexo ( $F=0,012$ ,  $p < 0,01$ ). Tomando como base as médias por sexo na Tabela 3, sugere-se que as mulheres demonstram ter mais Sensibilidade Interna e Externa do que os homens, uma vez que elas têm maior pontuação. Com os dados desta tabela também é possível afirmar que não existem diferenças significativas em relação à função e na interação função e sexo.

Segue-se a apresentação dos resultados com a Análise da Variância Univariada do fator Fluência Flexível e Original segundo a função e o sexo na Tabela 7.

Tabela 7

Análise da Variância Univariada do fator Fluência Flexível e Original segundo a função e o sexo

Variável	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Função	91,192	1	91,192	1,681	0,199
Sexo	7,930	1	7,930	0,146	0,703
Função X Sexo	26,718	1	26,718	0,493	0,485

Pode-se notar nesta tabela que não há diferença significativa para nenhuma variável; quanto à função, sexo do participante, e de função e sexo no fator Fluência Flexível e Original.

A próxima Tabela nos fornece dados sobre Análise da Variância Univariada do fator Investimento Intuitivo por função e sexo.

Tabela 8

Análise da Variância Univariada do fator Investimento Intuitivo segundo a função e o sexo

Variável	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Função	106,614	1	106,614	7,690	0,007*
Sexo	0,132	1	0,132	0,010	0,923
Função X Sexo	31,298	1	31,298	2,258	0,137

\* $p < 0,01$

Observa-se diferença altamente significativa quanto a função ( $F=0,007$ ,  $p < 0,01$ ) na Tabela 8. Ou seja, os líderes parecem utilizar mais Investimento Intuitivo do que os não-líderes ao analisar as médias por função na Tabela 3. Também, com os dados da tabela é possível afirmar que o sexo e a interação entre função e sexo não apresentam diferença significativa.

A Tabela 9 mostra os resultados obtidos com a Análise da Variância Univariada do fator Síntese Humorística segundo a função e o sexo.

Tabela 9

Análise da Variância Univariada do fator Síntese Humorística segundo a função e o sexo

Variável	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Função	0,682	1	0,682	0,045	0,833
Sexo	0,040	1	0,040	0,003	0,959
Função X Sexo	3,524	1	3,524	0,230	0,633

A Tabela 9 não apresenta diferença significativa para nenhuma variável no que refere a Síntese Humorística; quanto à função, sexo, função e sexo.

Na Tabela abaixo são mostrados os resultados obtidos com a Análise da Variância Univariada do fator Tolerância Parcial segundo a função e o sexo

Tabela 10

Análise da Variância Univariada do fator Tolerância Parcial segundo a função e o sexo

Variável	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Função	3,524	1	3,524	0,242	0,624
Sexo	17,266	1	17,266	1,185	0,280
Função X Sexo	1,630	1	1,630	0,112	0,739

Pode-se perceber que não há diferença significativa em relação à função, para o sexo e nem para a interação função e sexo quanto ao fator Tolerância Parcial na Tabela 10.

Por último, a Tabela 11 apresenta os dados conseguidos por meio da Análise da Variância Univariada do fator Ousadia Intuitiva segundo a função e o sexo

Tabela 11

Análise da Variância Univariada do fator Ousadia Intuitiva segundo a função e o sexo

Variável	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Função	1240,382	1	1240,382	7,975	0,006*
Sexo	333,897	1	333,897	2,147	0,147
Função X Sexo	79,855	1	79,855	0,513	0,476

\* $p < 0,01$

Observa-se na Tabela 11 diferença altamente significativa na função ( $F=0,006$ ,  $p<0,01$ ). Ao examinar as médias por função da Tabela 3, nota-se que os líderes obtiveram maior pontuação, sugerindo que eles demonstram ter mais Ousadia Intuitiva do que os não-líderes. Quanto ao sexo ( $F=0,147$ ,  $p>0,05$ ) e a interação entre função e sexo ( $F=0,476$ ,  $p>0,05$ ) não ocorreram diferenças significativas.

Em resumo, os resultados da análise estatística sustentam que a 1ª hipótese nula da pesquisa foi parcialmente aceita, ou seja, existem diferenças significativas nos estilos de pensar e criar entre profissionais que exercem e aqueles que não exercem cargo de liderança nos fatores Inconformismo Inovador, Investimento Intuitivo e Ousadia Intuitiva. O fator Confiança Motivadora foi só marginalmente significativa. Enquanto nos fatores Sensibilidade Interna e Externa, Fluência Flexível e Original, Síntese Humorística e Tolerância Parcial não ocorreram diferenças significativas entre os dois grupos, de líderes e de subordinados.

Em relação à 2ª hipótese foi quase totalmente rejeitada, pois somente houve diferença significativa nos estilos de pensar e criar entre líderes considerando o gênero no fator Sensibilidade Interna e Externa.

Nesta parte, são detalhados os resultados apresentados pelos subordinados e líderes das organizações com o Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança.

Os participantes foram solicitados a enumerar, através deste instrumento, nove adjetivos que caracterizassem o líder, nove adjetivos que caracterizassem a pessoa criativa e nove adjetivos que caracterizassem a semelhança entre o líder e a pessoa criativa.

Para as questões do inventário foram realizadas análises de conteúdo para que fossem determinados os adjetivos que definiriam o líder, a pessoa criativa e a semelhança entre ambos, adotando-se como critério para inclusão dos adjetivos o número mínimo de uma resposta em um dos grupos, de líderes ou de não-líderes, além de considerar a categorização feita pelos juízes e após, foi utilizado o Qui-quadrado.

Os resultados obtidos por meio das respostas dos três juízes foram calculados utilizando a frequência de indicação de cada adjetivo constante em cada uma das três questões do Inventário, assim, foi calculado o Índice de Concordância

(IC) entre os juízes para cada adjetivo, considerando o IC maior ou igual a 68%. Os adjetivos selecionados e os índices de concordância entre os juízes são apresentados no Anexo 4.

Na identificação de 29 categorias feita pelos juízes, 17 delas obtiveram Índice de Concordância de 100% e o restante de 68%. Ou seja, houve consenso entre os juízes para mais da metade das categorias.

São apresentados na Tabela 12 a seguir, os resultados obtidos pelos participantes líderes e não-líderes sobre os adjetivos que caracterizam o líder por meio de percentagens e Qui-quadrado.

Tabela 12  
Adjetivos que caracterizam o líder segundo a função

Adjetivos	Função			
	líder		não-líder	
	F	%	F	%
Aprendiz constante	1	0.42	4	1.90
Atuante	10	4.25	11	5.23
Bem-humorado	5	2.12	6	2.85
Bom ouvinte	15	6.38	14	6.66
Carismático	5	2.12	4	1.90
Competente	7	2.97	4	1.90
Compreensivo	<b>27</b>	<b>11.48</b>	16	7.61
Comunicativo	9	3.82	9	4.28
Conciliador	3	1.27	2	0.95
Corajoso	3	1.27	0	0
Criativo	15	6.38	13	6.19
Disciplinado	12	5.10	8	3.80
Educador	3	1.27	1	0.47
Empreendedor	3	1.27	3	1.42
Estrategista	7	2.97	5	2.38
Flexível	10	4.25	<b>17</b>	<b>8.09</b>
Honesto	<b>28</b>	<b>11.91</b>	<b>22</b>	<b>10.47</b>
Inovador	3	1.27	1	0.47
Inteligente	1	0.42	5	2.38
Motivador	15	6.38	10	4.76
Objetivo	13	5.53	8	3.80
Persistente	5	2.12	11	5.23
Respeitoso	4	1.70	4	1.90
Responsável	10	4.25	15	7.14
Seguro	14	5.95	15	7.14
Visão de futuro	7	2.97	2	0.95
Total	235		210	
Qui-quadrado = 13,00		Gl = 1	p = 0,000	

Pode-se observar na Tabela 12 que foram identificadas 26 categorias e que houve diferença altamente significativa entre líderes e não-líderes nas respostas ( $\chi^2=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Além disso, ocorreu uma concentração maior de respostas para o adjetivo Honesto nos dois grupos da amostra, 11,91% pelos líderes e 10,47% pelos subordinados.

Ainda de acordo com esta tabela, a categoria Compreensivo foi a segunda mais indicada entre os líderes com percentual de 11,48%, enquanto o adjetivo Flexível com 8,09% foi a segunda mais indicada entre os não-líderes.

Os adjetivos menos apontados pelos líderes foram Inteligente e Aprendiz constante, ambos com 0,42%. Ao passo que para os subordinados, os menos mencionados foram Corajoso com 0%, Educador e Inovador com 0,47%, cada um. Ou seja, é interessante perceber que estas características esperadas para o líder não tenham sido indicadas pelos participantes, apesar delas estarem relacionadas com estilo de ousadia.

No que refere à soma das frequências, os líderes deram respostas mais amplas, em relação às respostas do outro grupo.

A Tabela 13 mostra os resultados acerca dos adjetivos que caracterizam a pessoa criativa por meio de percentagens. A análise do Qui-quadrado foi feita para identificar as diferenças significativas entre líderes e não-líderes.

Tabela 13  
Adjetivos que caracterizam a pessoa criativa segundo a função

Adjetivos	Função			
	líder		não-líder	
	F	%	F	%
Aprendiz constante	5	2.57	7	3.97
Atuante	<b>17</b>	<b>8.76</b>	9	5.11
Bem-humorado	11	5.67	7	3.97
Comunicativo	8	4.12	11	6.25
Compreensivo	9	4.63	4	2.27
Corajoso	16	8.24	11	6.25
Curioso	9	4.63	3	1.70
Disciplinado	6	3.09	3	1.70
Espontâneo	2	1.03	2	1.13
Flexível	6	3.09	12	6.81
Honesto	5	2.57	5	2.84
Imaginativo	10	5.15	7	3.97
Inconformista	5	2.57	1	0.56
Inovador	<b>21</b>	<b>10.82</b>	<b>14</b>	<b>7.95</b>
Inteligente	5	2.57	8	4.54
Intuitivo	3	1.54	2	1.13
Isenta de preconceito	1	0.51	3	1.70
Motivador	6	3.09	8	4.54
Objetivo	9	4.63	8	4.54
Observador	9	4.63	<b>20</b>	<b>11.36</b>
Otimista	7	3.60	9	5.11
Persistente	4	2.06	10	5.68
Reflexivo	3	1.54	2	1.13
Seguro	10	5.15	6	3.40
Visão de futuro	7	3.60	2	1.13
Total	194		176	
Qui-quadrado = 13,00		GI = 1		p = 0,000

Na Tabela 13 verifica-se um total de 25 categorias e que ocorreu diferença altamente significativa entre líderes e não-líderes nas respostas ( $\chi^2=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Também, nota-se que houve maior concentração de respostas no atributo Inovador, com 10,82% entre os líderes, seguido por Atuante, com 8,76%. Já os subordinados tiveram percentual maior no adjetivo Observador, com 11,36% e após, Inovador com 7,95%.

Isenta de preconceito, com 0,51% foi o menos indicado entre aqueles com cargo de liderança, já entre os subordinados o adjetivo Inconformista, com 0,56%, foi o que teve menor concentração de respostas. Estes dados chamam a atenção pelo fato de não corresponderem aos comportamentos que são esperados à pessoa criativa.

Novamente os líderes deram respostas mais amplas em relação à soma das freqüências quando comparados com a quantidade de respostas dos não-líderes.

Segue-se a apresentação dos adjetivos obtidos pelos participantes que caracterizam a semelhança entre o líder e a pessoa criativa com a utilização de percentagens e Qui-quadrado na Tabela 14.

Tabela 14

Adjetivos que caracterizam a semelhança entre o líder e a pessoa criativa segundo a função

Adjetivos	Função			
	líder		não-líder	
	F	%	F	%
Aprendiz constante	3	2,1	7	5,07
Atuante	9	6,33	5	3,62
Bem-humorado	2	1,40	4	2,89
Comunicativo	<b>10</b>	<b>7,04</b>	<b>11</b>	<b>7,97</b>
Compreensivo	8	5,63	5	3,62
Corajoso	9	6,33	4	2,89
Criativo	2	1,40	8	5,79
Disciplinado	8	5,63	6	4,34
Estrategista	2	1,40	3	2,17
Flexível	<b>11</b>	<b>7,74</b>	10	7,24
Honesto	7	4,92	5	3,62
Imaginativo	2	1,40	2	1,44
Inconformista	1	0,70	0	0
Inovador	8	5,63	6	4,34
Inteligente	6	4,22	5	3,62
Intuitivo	1	0,70	0	0
Isenta de preconceito	0	0	1	0,72
Motivador	7	4,92	6	4,34
Objetivo	7	4,92	5	3,62
Observador	<b>11</b>	<b>7,74</b>	10	7,24
Otimista	6	4,22	6	4,34
Persistente	4	2,81	7	5,07
Responsável	2	1,40	7	5,07
Seguro	7	4,92	<b>12</b>	<b>8,69</b>
Visão de futuro	9	6,33	3	2,17
Total	142		138	

Qui-quadrado = 13,00

Gl = 1

p = 0,000

Verifica-se na Tabela 14 um total de 25 categorias. Dentre elas houve maior concentração de respostas para Flexível e Observador, ambas com 7,74% entre os líderes, seguidos por Comunicativo, com 7,04%, Atuante (6,33%), Corajoso (6,33%) e Visão de futuro (6,33%). Os não-líderes tiveram maior concentração de respostas no adjetivo Seguro, com 8,69% e Comunicativo, com 7,97%. Também, esta Tabela apresenta diferença altamente significativa entre líderes e não-líderes nas respostas ( $\chi^2=0,000$ ,  $p<0,05$ ).

Inconformista, com 0,70%, Intuitivo, com 0,70% e Isenta de preconceito 0,72% foram as categorias com menor concentração de respostas entre líderes e não-líderes. Ou seja, estes dados não vêm de encontro com as características valorizadas ao líder e à pessoa criativa.

Na Tabela 15 são expostos os resultados acerca dos adjetivos que caracterizam o líder por meio de percentagens e Qui-quadrado segundo os líderes de ambos os sexos.

Tabela 15  
Adjetivos que caracterizam o líder segundo os líderes de ambos os sexos

Adjetivos	Sexo			
	Feminino		Masculino	
	F	%	F	%
Aprendiz constante	0	0	1	0,64
Atuante	2	2,46	8	5,19
Bem-humorado	2	2,46	3	1,94
Bom ouvinte	6	7,40	9	5,84
Carismático	2	2,46	3	1,94
Competente	3	3,70	4	2,59
Compreensivo	2	2,46	<b>25</b>	<b>16,23</b>
Comunicativo	4	4,93	5	3,24
Conciliador	2	2,46	1	0,64
Corajoso	0	0	3	1,94
Criativo	7	8,64	8	5,19
Disciplinado	4	4,93	8	5,19
Educador	3	3,70	0	0
Empreendedor	1	1,23	2	1,29
Estrategista	3	3,70	4	2,59
Flexível	4	4,93	6	3,89
Honesto	<b>8</b>	<b>9,87</b>	<b>20</b>	<b>12,98</b>
Inovador	1	1,23	2	1,29
Inteligente	1	1,23	0	0
Motivador	5	6,17	10	6,49
Objetivo	7	8,64	6	3,89
Persistente	1	1,23	4	2,59
Respeitoso	3	3,70	1	0,64
Responsável	3	3,70	7	4,54
Seguro	3	3,70	11	7,14
Visão de futuro	4	4,93	3	1,94
Total	81		154	

Qui-quadrado = 13,00      GI = 1      p = 0,000

Percebe-se na Tabela 15 que o adjetivo Honesto, com 9,87% seguido por Objetivo (8,64%) e Criativo (8,64%) foram os mais indicados entre os líderes do sexo feminino. Quanto aos líderes do sexo masculino, tiveram maior concentração de respostas em Compreensivo, com 16,23% seguido por Honesto, com 12,98% e Seguro, com 7,14%.

As categorias menos apontadas entre as mulheres com cargo de liderança foram Aprendiz Constante e Corajoso, ambos com 0%, enquanto que os líderes do sexo oposto obtiveram menor concentração de respostas nos adjetivos Educador e Inteligente, com 0% cada um. Ou seja, é curioso notar que estes comportamentos

esperados para o líder não foram considerados importantes por mulheres e homens que exercem liderança.

Ainda é possível perceber que ocorreu diferença altamente significativa entre os líderes de ambos os sexos nas respostas ( $\chi^2=0,000$ ,  $p<0,05$ ).

Concluindo, pode-se dizer que a 3ª e a 4ª hipóteses nulas da pesquisa foram rejeitadas, isto é, existem diferenças significativas entre os profissionais com cargo de liderança e aqueles sem cargo de liderança quanto as suas concepções sobre líder e pessoa criativa, além do modo de relacionarem líder e pessoa criativa.

No que refere a 5ª hipótese nula também foi rejeitada, pois existe diferença significativa na concepção de líder entre homens e mulheres que exercem liderança.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

As organizações têm grande interesse em conhecer o estilo de pensar e o modo de solucionar problemas do líder, haja visto o papel central que ele exerce no sucesso das empresas na competição do mercado. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo investigar o estilo de pensar e criar em líderes designados pelas organizações por meio de instrumentos que permitiram verificar o estilo de pensar e criar do indivíduo, além das concepções sobre o líder, da pessoa criativa e da semelhança entre ambos. Paralelamente aos líderes, os subordinados foram também avaliados para que ambos pudessem ser comparados, enriquecendo a proposta principal do estudo. Concepções sobre liderança entre homens e mulheres que exerciam estas funções foram também investigadas.

A amostra foi composta por líderes designados e por seus respectivos liderados de duas empresas privadas e uma pública na região administrativa de Campinas. Houve a participação dos dois gêneros prevalecendo o sexo masculino tanto entre os líderes quanto entre os não-líderes, o que demonstra ainda existir resistência em aceitar as mulheres em alguns setores do mercado de trabalho, sobretudo em cargos de comando, como observam Engen, Leeden e Willemsen (2001), que apontaram que os homens continuam sendo valorizados em papéis de liderança na realidade norte-americana. Felizmente este contexto está mudando, pois vem ocorrendo o aumento das mulheres em papéis de liderança nas organizações nos Estados Unidos e observa-se que a conquista do sexo feminino em várias posições da hierarquia das empresas é consequência de muitos anos de reivindicações pelos direitos legais de exercer a cidadania que lhe confere, bem como da possibilidade de realização profissional. No Brasil, segundo pesquisa do Grupo Catho (Catho, 2002), a participação feminina em postos de liderança tem crescido nos últimos oito anos aproximando do contexto apresentado nos Estados Unidos.

Quanto à faixa etária, a concentração maior se situou entre 20 e 29 anos para os subordinados e entre 30 e 39 anos para os líderes, presumindo assim, que um dos requisitos para se ocupar posições de chefia é a maturidade, o que é sustentado por Jesuíno (1987). Não se pode desconsiderar entretanto, a relatividade existente a

respeito desta questão, haja visto que nem sempre uma pessoa com mais idade é capaz de exercer cargo de liderança.

Sobre o nível educacional, percebeu-se que a maioria dos participantes não-líderes possuíam até o 2º grau. Entretanto, constatou-se que entre os líderes houve quase uma equiparação na porcentagem daqueles com 2º grau, graduação e pós-graduação devido ao ramo de atividade das empresas, pois enquanto nas empresas privadas houve o predomínio de participantes com 2º grau, na empresa pública prevaleceu a graduação e a pós-graduação, evidenciando que a melhora nos índices de escolaridade para se ocupar cargos de chefia depende do segmento da empresa. Isto é de certo modo confirmado por Fiedler e Chemers (1981) ao observarem que muitas posições de liderança exigem certa base educacional; formação superior.

No que refere ao tempo na empresa, houve prevalência de 1 à 5 anos para os subordinados e de mais de 10 anos aos líderes, mostrando que a experiência e a interação do profissional com a realidade organizacional à qual pertence são determinantes para os funcionários possuírem posições de liderança. Tal fato corrobora a literatura na área, pois muitos dos estudiosos sobre o tema, como por exemplo Bass e Petruccio (1961), Fiedler e Chemers (1981), afirmam a necessidade do líder ter experiência além de amplo conhecimento a respeito da empresa em que atua.

O material utilizado foi a Escala de Estilos de Pensar e Criar que é do tipo Likert e constituído por 100 itens relacionados a vinte e cinco categorias criativas que avaliou oito fatores de estilos que foram: Confiança Motivadora, Inconformismo Inovador, Sensibilidade Interna e Externa, Fluência Flexível e Original, Investimento Intuitivo, Síntese Humorística, Tolerância Parcial e Ousadia Intuitiva. Também, foi utilizado o Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança, composto por três questões abertas, onde os participantes apontaram nove adjetivos que caracterizavam o líder, nove adjetivos que caracterizavam a pessoa criativa e nove adjetivos que caracterizavam a semelhança entre eles.

Inicialmente discutiremos os resultados da Escala de Estilos de Pensar e Criar encontrados para cada fator avaliado.

Os líderes demonstraram possuir Confiança Motivadora ligeiramente maior do que os não-líderes, avaliada por itens que mediam características tais como iniciativa, dinamismo, otimismo, segurança, impulsividade e objetividade, embora

que os resultados não chegassem a serem significativos. Ao explicarem sobre os traços de liderança, Bateman e Snell (1998) referem que ao líder é esperado autoconfiança para tomar decisões, superar obstáculos, inspirar segurança e motivar os funcionários sob o seu comando, também sobre este fator, verificou-se que não houve diferença entre o gênero, nem na interação entre a função e o sexo, evidenciando a não relevância desta variável para a posição de liderança.

Em relação ao Inconformismo Inovador, os líderes apresentaram médias bem maiores quando comparados aos não-líderes. O que sugere que os líderes demonstraram desenvolvimento altamente significativo nas características que envolvem este fator tais como inconformismo, originalidade e preferências por situações de risco destacadas por autores como, por exemplo, Bass e Petruccio (1961). Estes comportamentos são esperados e valorizados naqueles com cargo de liderança, pois muitas vezes eles devem enfrentar imprevisibilidade, desafios e momentos de incerteza nas organizações. Entretanto, o fator Inconformismo Inovador não foi relevante para o gênero nem para a interação entre a função e o sexo, o que demonstra que esta característica está igualmente presente em líderes de ambos os sexos.

Sobre o fator Sensibilidade Interna e Externa que abrange as características de sensibilidade emocional, preocupações ambientais e respeito aos direitos humanos, as mulheres demonstraram possuir esta tendência muito mais do que os homens. Isto vem a confirmar o fato do sexo feminino usar melhor a capacidade intuitiva do que os homens, mesmo em posições de chefia. Cropley (1999), que pesquisou sobre os aspectos da personalidade criativa considerando as peculiaridades dos sexos, apontou a sensibilidade como sendo uma das características criativas tipicamente feminina. A sensibilidade é de extrema importância à um profissional em cargo de chefia, pois ela possibilita a percepção e a compreensão das necessidades dos liderados, bem como a compreensão do ambiente de trabalho ao seu redor. Deve-se notar, entretanto, que este fator identificou diferença entre os sexos mas não entre as funções, o que denota que líderes e não-líderes utilizam igualmente esta característica.

Quanto a Fluência Flexível e Original que descreve características relacionadas com fluência (quantidade de idéias), flexibilidade (diversidade na categoria de idéias), elaboração (quantidade de detalhes), imaginação, uso de analogias / metáforas, verificou-se que não diferiram significativamente entre os

líderes dos não-líderes e os dois sexos. Tais resultados contestam a literatura, pois à pessoa criativa e ao líder pressupõe-se estas características, como por exemplo Bennis e Nanus (1988), que observam que o líder parece ser capaz de encontrar a metáfora certa para esclarecer uma idéia e minimizar a distorção que muitas vezes ocorre na comunicação com os subordinados.

O fator Investimento Intuitivo que envolve as características de impulsividade e a intuição teve diferença altamente significativa entre os subordinados e os líderes. Os líderes parecem utilizar mais a intuição do que os não-líderes, comprovando o que sustenta Fields (2001) de ser a intuição de uso predominante de executivos e daqueles que estão nos topos das empresas. Nas resoluções de problemas e nas situações de incerteza em que o líder tem que tomar decisões, a percepção e o discernimento são indispensáveis. Nesse sentido, Bass e Petruccio (1961) referem que a liderança eficaz requer intuição em adição à outras habilidades. Este fator não foi relevante para o gênero nem para a interação entre a função e o sexo, o que demonstra que os dois sexos utilizam igualmente este estilo de pensar.

No que refere a Síntese Humorística que descreve pessoas com grande capacidade de organizar grupos e com alto senso de humor, não houve diferença significativa nem para a função e nem para o sexo. Este resultado contraria àqueles que concebem a liderança como processo de influência, como por exemplo Wagner e Hollenbeck (2002). Eles argumentam que a pessoa com maiores chances de exercer papel de líder é aquela que dá mais assistência e orientação ao grupo, ajudando-lhe a encontrar as melhores soluções para seus problemas. Sobre o humor, o ambiente humorístico tende a favorecer o aparecimento de idéias diferentes, inovadoras e criativas, além de auxiliar a reduzir a tensão em momentos de crise (Wechsler, 2002).

Quanto ao fator Tolerância Parcial que agrupa características de uma pessoa aberta à novas idéias e que possui baixa resistência à críticas e sugestões, não houve diferença significativa entre as variáveis: função, sexo, interação entre função e sexo. O aprendizado constante é inerente ao líder segundo Galbraith e Lawler (1995), principalmente nos dias de hoje com a competição global acirrada entre as empresas. Estes autores observam que os líderes necessitam aprender e modificar-se constantemente, pois as exigências sobre eles estão sempre mudando. Entretanto, estas afirmações foram contestadas neste estudo, pois não demonstraram ser essenciais para o papel de líder.

Na Ousadia Intuitiva, fator de segunda ordem que envolve várias características dos fatores anteriormente citados, percebeu-se diferença altamente significativa entre subordinados e líderes, privilegiando estes últimos. Isto vem a ressaltar as características valorizadas ao líder por autores já mencionados da literatura, tais como: dinamismo, curiosidade, originalidade, motivação, inconformismo, impulsividade e objetividade.

Com os resultados obtidos por meio da escala observou-se também que, de modo geral, as médias mais altas foram alcançadas pelos líderes na maioria dos fatores sendo que as mulheres obtiveram médias maiores em todos os fatores, o que significa que as mulheres com cargo de liderança obtiveram resultado mais próximo do líder criativo. Isto parece vir de encontro com a afirmação de Eagly e Carli (2003) de que a maioria dos administradores do sexo feminino apresentam vantagem no estilo de liderar quando comparadas com o sexo oposto nos dias de hoje.

Além disso, o fator Confiança Motivadora foi o que recebeu maior pontuação entre líderes e não-líderes de ambos os sexos, demonstrando que iniciativa, dinamismo, otimismo, segurança, impulsividade e objetividade foram as características mais valorizadas pela amostra. Por outro lado, Investimento Intuitivo foi o fator menos pontuado entre os participantes nas duas funções e gênero, o que sugere que a impulsividade e a intuição foram as características de menor prestígio entre eles. Este dado não vem de encontro com o que referem Fields (2001) e Agor (1985), que executivos e aqueles com posições de liderança freqüentemente contam com a intuição para tomar decisões importantes.

Em seguida são examinados os resultados obtidos com o Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança.

Sobre os adjetivos que caracterizam o líder, os dois grupos da amostra priorizaram a Honestidade, que é uma característica não avaliada pela Escala Estilos de Pensar e Criar, embora seja destacada na literatura por vários autores como por exemplo Drucker (1997), que aponta aos líderes a conduta baseada em princípios por servir como modelo àqueles sob seu comando.

Ainda nas definições indicadas sobre o líder, os participantes com cargo de chefia indicaram Compreensivo, enquanto os subordinados indicaram Flexível. Ambos são importantes ao líder, uma vez que ele necessita entender a empresa em que atua, seus clientes e o mercado (Galbraith e Lawler, 1995), além de precisar ter

diferentes idéias para se adaptar as rápidas mudanças que ocorrem fora da empresa com a globalização. É interessante notar que apesar de ser valorizada como característica dos líderes pelos subordinados, a Flexibilidade foi um fator não diferenciado entre os dois grupos da pesquisa.

Quanto as categorias da pessoa criativa, houve predomínio do adjetivo Inovador para os líderes e de Observador para os não-líderes. Inovador também foi uma das características mais atribuídas ao líder criativo em pesquisa realizada por Henriques (1999). Deve-se notar que Wechsler (2002) salienta que a inovação é um trabalho de criatividade grupal, o que denota bem o papel de liderança. Por outro lado, para Menchén Bellón (2003) inovar comporta ativar novos conhecimentos, habilidades e atitudes, aspectos estes que dependem do exame atento do indivíduo aos outros e ao ambiente ao seu redor.

Inovador foi a segunda categoria mais citada pelos participantes não-líderes e Atuante entre os líderes para definir a pessoa criativa. Percebe-se que ser atuante, dinâmico é sem dúvida uma característica inerente a pessoa criativa, como observa Crosby (1972), na interação com os outros a pessoa criativa apresenta um ritmo rápido e tende a liberar a tensão por meio de atividade motora. Cabe aqui ressaltar que ao serem verificados na escala, os líderes demonstraram ser mais Inovadores e Atuantes do que os não-líderes, confirmando serem características predominantes daqueles com cargo de chefia.

Flexível e Observador seguidos por Comunicativo, identificados nas semelhanças entre líder e pessoa criativa, receberam pontuações mais altas entre os líderes, todavia a Flexibilidade não foi significativa na escala. Já, os não-líderes tiveram maior concentração de respostas no adjetivo Seguro e após, Comunicativo. Em acordo com estes resultados, Mitjans Martínez (2002), em investigações com profissionais criativos de diferentes áreas verificou que alguns dos recursos utilizados por eles eram a flexibilidade e a segurança. Atualmente com o dinamismo diário, os profissionais precisam ter diversidade de idéias para resolver os problemas que lhes surgem e auto-confiança para colocá-las em prática. Também foram apontados por Amabile (1998) e Crosby (1972) a auto-confiança, fluência verbal e flexibilidade como características da pessoa criativa e que também são essenciais ao líder.

Quanto à soma das freqüências, os líderes apresentaram respostas mais amplas quando comparados com a quantidade de respostas dos não-líderes nas

definições da pessoa criativa, do líder e da semelhança entre ambos, demonstrando que não houve muita concordância entre os dois grupos e sendo estatisticamente verificada diferença altamente significativa entre ambos.

No que refere as concepções do líder segundo os líderes de ambos os gêneros, verificou-se que o adjetivo Honesto foi o mais indicado entre as mulheres e Compreensivo entre os homens. Novamente aparece a integridade como atributo indispensável ao líder, pois ele deve inspirar confiança e credibilidade nas outras pessoas. Estas características não foram avaliadas pela escala ainda que haja semelhança de significado entre a característica Compreensivo e o fator Sensibilidade Interna e Externa.

Uma observação importante a ser feita sobre a pesquisa foi a possibilidade de perceber que apesar dos líderes de ambos os gêneros parecerem utilizar mais a intuição do que os subordinados, as mulheres tendem tê-la de modo mais acentuado além de demonstrarem ter mais preocupações ambientais e respeito aos direitos humanos conforme visto no fator Confiança Motivadora da escala, o que parece aproximá-las da liderança transformacional corroborando com Eagly e Carli (2003). Estas autoras observaram a ocorrência do aumento das mulheres em papéis de liderança nas organizações com a valorização de características tipicamente femininas como a intuição, flexibilidade e atenção voltada às pessoas que são valorizadas neste tipo de liderança.

De acordo com Cardoso de Sousa (2002) em situação de liderança, um líder pode ser considerado criativo por seus subordinados através das características e comportamentos particulares que revela àqueles durante sua interação. Daí a valorização de todas as características apontadas pela amostra da pesquisa, principalmente daquelas mais destacadas: Honesto, Compreensivo, Flexível, Inovador, Observador, Atuante, Seguro e Comunicativo.

Analisando os resultados deste estudo, verifica-se o quanto é importante conhecer as percepções dos profissionais de vários níveis de uma empresa acerca do líder e das características criativas atribuídas à ele, pois estas percepções interferem no modo como ele utiliza a criatividade e soluciona os problemas que surgem no local de trabalho.

O perfil de líder que apareceu nesta pesquisa é de uma pessoa com estilo inconformista, intuitivo e ousado. Quanto aos adjetivos, o líder se auto-avalia como honesto, compreensivo, motivador, objetivo e criativo. A honestidade foi a

característica mais indicada pelos participantes líderes e não-líderes, o que demonstra que a ética e a integridade da pessoa são prioridades entre as empresas, principalmente nesta era em que alianças e o compartilhamento de informações instantâneas entre elas vêm ocorrendo. Além disso, a ética do líder é determinante para a credibilidade de seus atos, por isso deve agir em concordância com suas palavras/dizeres (Bateman e Snell, 1998).

Pode-se perceber algumas limitações nesta pesquisa e espera-se que ao serem aqui expostas, estudos futuros possam explorar melhor o tema estilos de criar em líderes organizacionais. Uma delas refere-se aos tipos e setores das empresas, pois foram utilizadas três organizações de grande porte que diferiam entre si; duas empresas privadas (uma do setor de serviços e a outra de produção) e uma pública de pesquisa.

Outro aspecto verificado foi o fato da amostra representar uma região específica do interior do Estado de São Paulo, o que não permite a generalização dos resultados obtidos para outras partes do país.

Ainda sobre a amostra, observa-se que o número de participantes das empresas privadas não equiparou a quantidade de líderes e não-líderes da empresa pública; a maioria dos participantes pertenciam as empresas privadas. Também, a quantidade de participantes das instituições foi relativamente pequena considerando o porte de cada uma delas, assim, os dados colhidos em cada empresa não podem ser considerados representativos para elas.

Quanto aos participantes líderes, ocupavam cargo de chefia em setores operacionais e administrativos distintos, além de serem provenientes de diferentes níveis hierárquicos das empresas, ou seja, eram líderes designados ou gestores. Seria interessante em pesquisas com o mesmo tema, a solicitação à diretores e/ou aos subordinados de organizações que apontem os líderes espontâneos. Outra sugestão é a avaliação do comportamento dos líderes pelos subordinados no cotidiano da empresa, no intuito de que sejam verificadas as características esperadas para um líder, tais como ousadia, flexibilidade, auto-confiança, inconformismo, entre outras.

No que se refere ao nível educacional, houve uma heterogenidade entre a amostra, tanto entre líderes quanto entre não-líderes devido a diferença de ramo de atividade das empresas. Enquanto nas empresas privadas houve o predomínio de

participantes com 2º grau, na empresa pública prevaleceu a graduação e a pós-graduação. Contudo, a diversidade da amostra enriqueceu o estudo realizado.

Sobre os instrumentos utilizados foram de fácil entendimento e aplicação, podendo ser acrescentados a eles outros que avaliam a personalidade, o clima do local de trabalho e questionários detalhados que investiguem a relação entre os funcionários e seus supervisores. Quanto aos sete fatores validados na escala se referiram à produção criativa em diferentes áreas, não especificamente com líderes organizacionais. Neste estudo, três fatores deste instrumento mostraram ser importantes para discriminar líderes de não líderes. Portanto, a Escala Estilos de Criar e Pensar tem validade de critério discriminante para identificar líderes. Interessantemente, no estudo de Wechsler (1999), o fator Tolerância Parcial também não se mostrou preditivo de criatividade em nenhuma área sugerindo portanto, que este fator deveria ser eliminado da escala.

Se a pesquisadora tivesse tido uma maior proximidade com as empresas, ou seja, tivesse acesso as informações a respeito do clima e cultura organizacional, entre outros, a compreensão dos resultados seria mais enriquecedora. Fica esta sugestão para aqueles que optarem pelo estudo do tema.

Concluindo, espera-se que esta pesquisa possa ampliar conhecimento sobre a importância da criatividade em líderes organizacionais, sobretudo seus modos de pensar e criar, colaborando assim, com psicólogos e profissionais que atuam em empresas e necessitam estar atentos aos vários aspectos determinantes à criatividade.

Futuras investigações acerca do tema também podem trazer contribuições à prática dos profissionais que exercem posições de liderança nas organizações no sentido de remeter-lhes a um constante questionamento sobre a sua prática e seu relacionamento com os subordinados.

## REFERÊNCIAS

- Agor, W. H. (1985). Managing brain skills to increase productivity. *Public Administration Review*, 45 (6), 864-868.
- Alencar, E. M. S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron.
- Alencar, E. M. S. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31 (4), 271-281.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25.
- Allinson, C. W., Armstrong, S. J. & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: a study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (2), 201-220.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 1, 77-87.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., Drasgow, A. F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), 249-269.
- Basadur, M. & Head, M. (2001). Team performance and satisfaction: a link to cognitive style within a process framework. *Journal of Creative Behavior*, 35 (4), 227-248.
- Bass, B. M. & Petruccio, L. (1961). *Leadership and interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (1998). *Administração – construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.

- Bennis, W. & Nanus, B. (1988). *Líderes – estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. W. & Coda, R. (1990). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Browne, C. G. & Cohn, T. S. (1958). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldas, M. P. (1999). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Cardoso de Sousa, F. (2002). El liderazgo y la creatividad: una visión interaccionista. *Creatividad y Sociedad*, 3, 61-65.
- Catho (2002). [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)
- Coda, R. (1992). *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. Tese de Livre-docência, USP, São Paulo.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (1), 45-55.
- 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, PUC - Campinas.
- Cropley, A. J. (1999). Education. In: *Encyclopedia of creativity*. Editores: Runco, M.A. & Pritzker, S. R. Academic Press, vol. 1, 629-642.

- Crosby, A. (1972). *Criatividade e desempenho na organização industrial*. São Paulo: Atlas.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1998). *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 18-33.
- Drucker, P. F. (2001). *O líder do futuro* (9ª ed.). São Paulo: Futura.
- Drucker, P. (1997). *A organização do futuro* (2ª ed.). São Paulo: Futura.
- Eagly, A. H. & Johnson, B T. (1990). Gender and leadership style – a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2) 233-256.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14, 851-859.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003a). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Ekvall, G. & Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate and organizational outcomes: a study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7 (3), 126-130.
- Ellis, H. C. & Hunt, R. R. (1993). *Fundamentals of cognitive psychology* (5th ed.) Oxford: WCB Brown & Benchmark.
- Engen, M. L. V., Leeden, R. V. D., Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598.

- Fiedler, F. E. & Chemers, M. M. (1981). *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira.
- Fields, A. E. (2001). Intuition Engineering. *Journal of Organizational Engineering*, 2(3), 1-13.
- Filho, F. V. (1999). Criatividade nas organizações. *Estudos Empresariais*, 4 (1), 20-27.
- Freitas, M. E. (2000). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* (2ª ed.) São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Galbraith, J. R. & Lawler, E. E. (1995). *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron.
- Gardner, H. (1996). *Mentes que lideram: uma anatomia da liderança*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027 - 1051.
- Gomes, F. R. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 95-103.
- Gowan, J. C. (1979). The production of creativity through right hemisphere imagery. *The Journal of creative Behavior*, 13 (1), 39-51.
- Graumann, C. F. & Moscovici, S. (1986). *Changing conceptions of leadership*. New York: Springer-Verlag.

- Guastello, S. J. (1995). Facilitative Style, Individual Innovation, and Emergent Leadership in Problem Solving Groups. *The Journal of Creative Behavior*, 29 (4).
- Guastello, S. J., Shissler, J., Driscoll, J., Hyde, T. (1998). Are some cognitive styles more creatively productive than others? *Journal of Creative Behavior*, 32 (2), 77-91.
- Haapasalo, H. & Kess, P. (2001). In Search of Organisational Creativity: The Role of Knowledge Management. *Creativity and Innovation Management*, 10 (2), 110 - 118.
- Hayes, J. & Allinson (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, 5 (1), 53-71.
- Hayes, B. C. , Bartle, S. A. & Major, D. A. (2002). Climate for opportunity: A conceptual model. *Human Resource Management Review*, 12 (4), 445-468.
- Hederich, C. & Camargo, A. (1999). Los estilos cognitivos. In *Estilos cognitivos en Colombia*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional Colciencias.
- Henriques, T. M. G. (1999). *Características de liderança criativa em organizações públicas e privadas*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia - 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.
- Hud, G. e Souza, F. B. (1993). *Dicionário de negócios*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Isaksen, S. G., Murdock, M. C., Firestien, R. L., Treffinger, D. J. (1993). *Nurturing and developing creativity: the emergence of a discipline*. New Jersey: Ablex.

- Isaksen, S. G. & Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management*, 11 (1), 74-86.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Horizonte: Lisboa.
- Jung, C. G. (1987). *Tipos Psicológicos*. Rio de Janeiro: Guanabara - Koogan.
- Kanaane, R. (1999). *Comportamento Humano nas organizações - o Homem rumo ao século XXI* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Keller, T. & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations*, 48 (2), 127-145.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61 (5), 622-629.
- Kirton, M. (1994). *Adaptors and Innovators - Styles of Creativity and Problem Solving*. London: Routledge.
- Kotter, J. (2000). Leadership Engine. *Executive Excellence*, Provo, 17 (4), 4.
- Kubo, A. A. (2001). Os principais atributos de liderança nas contingências atuais de negócio: por que a liderança eficaz é cada vez mais importante nas organizações? Dissertação de Mestrado, FGV - EAESP.
- Landa, M. D. & Sajem, M. C. (2000). Argentina and Brazil's industrial restructuring: two different approaches. In: Greenwood, J. & Jacek, H. *Organized Business and the new global order*. London: Macmillan.
- Leonard, D. & Swap, W. (2003). *Centelhas incandescentes – estimulando a criatividade em grupos*. São Paulo: Bookman

- Lewis, A. (1993). *Leadership Styles*. California: American Association of School Administrators.
- Lord, R. G. & Emrich, C. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: extending the cognitive revolution in leadership research. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 551-579.
- Magalhães, M. G. M. S. & Alencar, E. M. S. (2001). Criatividade e inovação em organizações públicas e privadas do Distrito Federal. *Estudos Empresariais*, 6(1), 23-29.
- Mason, J. G. (1974). *O dirigente criativo – criatividade aplicada à direção de empresas* (2ª ed.). São Paulo: Ibrasa.
- Melucci, A. (1996). *Challenging codes-collective action in the information age*. Cambridge: University Press.
- Menchén Bellón, F. (2003). Evaluación de la creatividad en las organizaciones. *Creatividad y Sociedad*, 4, 23-32.
- Messick, S. (1984). The nature of cognitive styles: problems and promise in educational practice. *Educational Psychologist*, 19 (2), 59-74.
- Messick, S. (1994). The matter of style: manifestations of personality in cognition, learning, and teaching, *Educational Psychologist*, 29 (3), 121-136.
- Mitchell, D. E. & Tucker, S. (1992). Leadership as a way of thinking. *Educational Leadership*, 49 (5), 30-35.
- Mitjás Martínez, A. (2002). Creatividad y salud en los individuos y en las organizaciones. *Creatividad y Sociedad*, 1, 25-32.
- Moran, R. T. (1993). *Developing the Global Organization*. Houston: Gulf.

- 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., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., Marks, M. A. (2000). Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-170.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategics and tactics to innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313-351.
- Mumford, 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.
- Myers, I. B. & Myers, P. B. (1980). *Manual: A guide to development and to use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (2000). A organização do futuro. *HSM Management*, 18 , 58-66.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2002). Organizational culture: a ten year, two-phase study of change in te UK food retailing sector. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 673-706.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Ortiz, F. C. (2000). *Barreiras à comunicação e criatividade organizacional: um estudo de caso em hotéis brasileiros e cubanos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas - USP, São Paulo.
- Peterson, E. R., Deary, I. J. & Austin, E. J. (2002). The structure and reliability of Riding's Cognitive Styles Analysis test. *Personality and Individual Differences*, 33, 2 -30.

- Pollick, M. F. & Kumar, V. K. (1997). Creativity styles of supervising managers. *Journal of Creative Behavior*, 31 (4), 260-270.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Puccio, G. J., Talbot, R. J. & Joniak, A. J. (2000). Examining Creative Performance in the workplace through a person-environment fit model. *Journal of Creative Behavior*, 34 (4), 227-245.
- Riding, R. J. (2002). On the assessment of cognitive style: a commentary on Peterson, Deary, and Austin. *Personality and Individual Differences*, 33 (1), 1-5.
- Rowe, W. G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1), 7-19.
- Sánchez-López, M. P. & Casullo, M. M. (2000). *Estilos de personalidad – una perspectiva iberoamericana*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Schette, F. R. (1999). *Ser líder: um estudo fenomenológico de depoimentos*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia - PUC-Campinas.
- 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 Processes*, 84 (1), 1-22.
- Siqueira, L. G. G. (2001). *Estilos de criar e desempenho escolar: análise da influência do sexo e da escolaridade*. Dissertação de Mestrado, PUC-Campinas.
- Sternberg, R. J., O'Hara, L. A., Lubart, T. I. (1997). Creativity as investment. *California Management Review*, 40(1), 8-21.
- Sternberg, R. J. (1997). *Thinking styles*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associates with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Swailles, S. (2000). Goals, creativity and achievement: commitment in contemporary organizations. *Creativity and Innovation Management*, 9 (3), 185-194.
- Tan, G. (1998). Managing creativity in organizations: a total system approach. *Creativity and Innovation Management*, 7 (1), 23-31.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S.R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1),27-41.
- Tiedmann, J. (1989). Measures of cognitive styles: a critical review. *Educational Psychologist*, 24 (3), 261-275.
- Torrance, E. P. (1982). Hesmiphericity and creative functioning. *Journal of Research and Development in Education*, 15 (3), 29-37.
- Toth, P. E. & Farmer, T. S. (2000). Brain hemispheric characteristics and leadership style of school superintendents. *Applied Educational Research Journal*, 13 (3), 1-33.
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 14, 835-850.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13, 643-671.
- Vries, M. F. R. K. & Florent-Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, 30 (4), 295-309.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2002). *Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

Wechsler, S. M. & Guzzo, R. S. L. (1999). *Avaliação psicológica: perspectiva Internacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Wechsler, S. M. (2002). *Criatividade: descobrindo e encorajando* (3ª ed.). Campinas: Livro Pleno.

Zaccaro, S. J. & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organizational Management*, 27 (1), 4-13.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

Ao Comitê de Ética do Centro de Ciências da Vida – PUC-Campinas

### **ENCAMINHAMENTO**

Encaminho o projeto de pesquisa intitulado ESTILOS DE CRIAR EM LÍDERES ORGANIZACIONAIS da aluna MARIA CÉLIA BRUNO MUNDIM para apreciação deste Comitê de Ética.

Aproveito a oportunidade para salientar que o projeto em questão já foi aprovado no Exame de Qualificação, ocorrido em Junho de 2003, tendo sofrido as reformulações indicadas pela banca naquela ocasião.

Sem mais para o momento, coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que julgarem necessários.

Campinas, 15 de agosto de 2003.

---

Solange Múglia Wechsler (orientadora)

## Anexo 2

### CARTA AOS JUÍZES

Prezado (a) colega,

Estou utilizando o “Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança” que faz parte da pesquisa de minha dissertação de mestrado e é constituído de três questões onde os participantes apontaram nove adjetivos que caracterizam o líder, a pessoa criativa e a semelhança entre eles.

Venho por meio deste solicitar sua colaboração, colocando nos espaços as frases e os adjetivos escritos pelos participantes que considera como sinônimos ou que se aproximam das palavras abaixo. Desde já agradeço pela colaboração.

Atenciosamente,

Maria Célia Bruno Mundim

1 - Adjetivos que caracterizam o líder:

Aprendiz constante -

Atuante -

Bem-humorado -

Bom ouvinte -

Carismático -

Competente -

Compreensivo -

Comunicativo -

Conciliador -

Corajoso -

Criativo -

Disciplinado -

Educador -

Empreendedor -

Estrategista -

Flexível -

Honesto -  
Inovador -  
Inteligente -  
Motivador -  
Objetivo -  
Persistente -  
Respeitoso -  
Responsável -  
Seguro -  
Visão de futuro -

## 2 - Adjetivos que caracterizam a pessoa criativa:

Aprendiz constante -  
Atuante -  
Bem-humorado -  
Comunicativo -  
Compreensivo -  
Corajoso -  
Curioso -  
Disciplinado -  
Espontâneo -  
Flexível -  
Honesto -  
Imaginativo -  
Inconformista -  
Inovador -  
Inteligente -  
Intuitivo -  
Isenta de preconceito -  
Motivador -  
Objetivo -  
Observador -  
Otimista -  
Persistente -

Reflexivo -

Seguro -

Visão de futuro -

3 - Adjetivos que caracterizam a semelhança entre o líder e a pessoa criativa:

Aprendiz constante -

Atuante -

Bem-humorado -

Comunicativo -

Compreensivo -

Corajoso -

Criativo -

Disciplinado -

Estrategista -

Flexível -

Honesto -

Imaginativo -

Inconformista -

Inovador -

Inteligente -

Intuitivo -

Isenta de preconceito -

Motivador -

Objetivo -

Observador -

Otimista -

Persistente -

Responsável -

Seguro -

Visão de futuro –

## Anexo 3

### CATEGORIZAÇÃO DOS JUÍZES

1 - Adjetivos que caracterizam o líder:

Aprendiz constante - aberto à novas idéias

Atuante - dinâmico, produtivo

Bem-humorado - alegria, de bem com a vida

Bom ouvinte - atencioso, ter percepção, sensível, saber ouvir

Carismático - facilitador

Competente - ter credibilidade

Compreensivo - acessível, disponível

Comunicativo - sociável, saber trabalhar em equipe

Conciliador - sensato, amistoso

Corajoso -

Criativo - solucionador de problemas

Disciplinado - organizado

Educador -

Empreendedor -

Estrategista - possuir contatos importantes

Flexível - ouvir as críticas, humilde

Honesto - íntegro, digno, ético, ter bom histórico, justo

Inovador - agregador

Inteligente - ponderado, persuasivo

Motivador - empenhado

Objetivo - prático

Persistente - ser positivo, otimista

Respeitoso - cortês, educado

Responsável - sério

Seguro - confiante, convicção

Visão de futuro - visionário

## 2 - Adjetivos que caracterizam a pessoa criativa:

Aprendiz constante - aberto à novas idéias

Atuante - dinâmico, agitado

Bem-humorado - alegria, de bem com a vida

Comunicativo - sociável, saber trabalhar em equipe

Compreensivo - acessível, disponível

Corajoso -

Curioso -

Disciplinado - organizado

Espontâneo -

Flexível - ouvir as críticas, humilde

Honesto - íntegro, digno e ético.

Imaginativo - pensativo, sonhador

Inconformista - não ceder à burocracia, questionador

Inovador - ter idéias novas, original

Inteligente - sábio

Intuitivo -

Isenta de preconceito - não discrimina

Motivador - habilidoso

Objetivo - prático

Observador -

Otimista - ser positivo

Persistente -

Reflexivo -

Seguro - confiante, convicção

Visão de futuro - visionário

## 3 - Adjetivos que caracterizam a semelhança entre o líder e a pessoa criativa:

Aprendiz constante -

Atuante -

Bem-humorado - alegria

Comunicativo - sociável, saber trabalhar em equipe

Compreensivo - acessível, disponível  
Competente -  
Corajoso -  
Criativo - solucionador de problemas  
Disciplinado - organizado  
Empreendedor -  
Estrategista -  
Flexível - ouvir as críticas, humilde  
Honesto - íntegro, digno e ético.  
Imaginativo - pensativo  
Inconformista -  
Inovador - ter idéias novas, original, agregador  
Inteligente - ponderado, persuasivo, sábio  
Intuitivo -  
Isenta de preconceito -  
Motivador - empenhado, habilidoso  
Objetivo - prático  
Observador -  
Otimista - ser positivo  
Persistente -  
Respeitado - cortês, educado  
Responsável - sério  
Seguro - confiante, convicção  
Visão de futuro – visionário

## Anexo 4

### Adjetivos e Índices de Concordância entre os juízes

Adjetivos	IC %
Aprendiz constante	100
Atuante	100
Bem-humorado	100
Bom ouvinte	68
Comunicativo	68
Compreensivo	68
Corajoso	100
Curioso	100
Criativo	100
Disciplinado	100
Empreendedor	100
Estrategista	68
Flexível	68
Honesto	68
Imaginativo	100
Inconformista	68
Inovador	68
Inteligente	68
Intuitivo	100
Isenta de preconceito	100
Motivador	68
Objetivo	100
Observador	100
Otimista	100
Persistente	68
Reflexivo	100
Responsável	100
Seguro	68
Visão de futuro	100

## Anexo 5

### AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Campinas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2003

Prezado(a) Diretor(a) \_\_\_\_\_

Eu, Maria Célia Bruno Mundim, venho por meio deste solicitar autorização para realizar pesquisa sobre “Estilos de Criar em Líderes Organizacionais” sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Solange Múglia Wechsler, que tem por finalidade verificar o estilo de pensar e criar de funcionários líderes em uma organização, para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Escolar pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

A pesquisa envolve o *Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança* e a *Escala de Estilos de Pensar e Criar* que serão deixados na empresa para serem respondidos, voluntariamente, por funcionários líderes da área administrativa e operacional e a mesma quantidade de funcionários sem cargo de liderança dos setores respectivos àqueles (todos os funcionários indicados pelo RH da empresa), e após uma semana, recolhidos pela pesquisadora. No entanto, se o funcionário desejar, poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.

Este trabalho não causa nenhum prejuízo psicológico, não terá custo nenhum para a empresa, as informações serão sigilosas e os dados serão utilizados apenas com fins acadêmicos.

Por se tratar de uma pesquisa não serão dados resultados individuais nem para os funcionários e nem para a empresa, no entanto palestra sobre o tema poderá ser oferecida, havendo interesse por parte da empresa.

Esperando contar com a sua colaboração, me coloco à disposição para maiores esclarecimentos.

Em caso de aceite, por gentileza, preencha e assine a seguir.

Atenciosamente,

Maria Célia Bruno Mundim

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Solange Múglia Wechsler - orientadora

Eu, \_\_\_\_\_, diretor(a) da empresa \_\_\_\_\_, situada na cidade de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_ estou ciente da pesquisa sobre os estilos de criar em funcionários com cargo de chefia proposta pela psicóloga Maria Célia Bruno Mundim e autorizo a mesma à realizá-la nesta empresa.

\_\_\_\_\_  
Assinatura Diretor

## Anexo 6

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Campinas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2003

Você está sendo solicitado(a) a participar da pesquisa “Estilos de Criar em Líderes Organizacionais”, respondendo ao *Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança* e a *Escala de Estilos de Pensar e Criar*. Esta pesquisa tem por finalidade verificar o estilo de pensar e criar de funcionários líderes em uma organização e faz parte da dissertação de mestrado de Maria Célia Bruno Mundim da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

O Inventário e a Escala deverão ser respondidos voluntariamente e após uma semana serão recolhidos pela pesquisadora. No entanto, se você desejar, poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.

Este trabalho não causa nenhum prejuízo psicológico, as informações serão sigilosas e os dados serão utilizados apenas com fins acadêmicos.

Por se tratar de uma pesquisa não serão dados resultados individuais nem para os funcionários e nem para a empresa, no entanto palestra sobre o tema poderá ser oferecida, havendo interesse por parte da empresa.

Atenciosamente,

Maria Célia Bruno Mundim

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Solange Múglia Wechsler - orientadora

Eu, \_\_\_\_\_,  
empregado(a) da empresa \_\_\_\_\_,  
situada na cidade de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_, exercendo  
a função de \_\_\_\_\_ no setor / departamento de \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ , aceito participar voluntariamente da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

## Anexo 7

### INVENTÁRIO DE PERCEPÇÃO DE CRIATIVIDADE E LIDERANÇA

Iniciais:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Local de trabalho:

Função exercida:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

Liste nove adjetivos para cada questão à seguir:

1. Quais são as características de um líder?

1. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

2. Quais são as características de uma pessoa criativa?

1. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

3. Quais são as semelhanças entre as pessoas líderes e as pessoas criativas?

1. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

## **Anexo 8**

É proibida a reprodução total ou parcial da **Escala Estilos de Pensar e Criar** para qualquer finalidade.

Todos os direitos reservados à

Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda.

Rua Alves Guimarães, 436 – 05410-000

São Paulo – SP Fone:(11)3062-4633