
ESTILOS DE PENSAR E CRIAR EM GERENTES ORGANIZACIONAIS E SUBORDINADOS

MARIA CÉLIA BRUNO MUNDIM

SOLANGE MÚGLIA WECHSLER¹

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

RESUMO

Esta pesquisa objetivou verificar os estilos de pensar e criar em gerentes e subordinados organizacionais. Os instrumentos utilizados foram: Escala de Estilos de Pensar e Criar (Wechsler, 1999, 2006) e o Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança, elaborado para este estudo. Os participantes foram 48 homens e 28 mulheres, sendo 38 gerentes e 38 subordinados. A Análise de Variância Univariada indicou diferenças significativas ($p \leq 0,01$) entre gerentes e subordinados nos fatores dos estilos: Inconformismo Inovador, Investimento Intuitivo e Ousadia Intuitiva. Também foi obtida diferença significativa ($p \leq 0,05$) entre os sexos somente no fator Sensibilidade Interna e Externa para os gerentes. Além disso, os adjetivos honesto, compreensivo, objetivo, criativo, flexível e seguro foram os mais apontados como características de um líder. Conclui-se que é possível identificar gerentes e subordinados criativos através do seu estilo de pensar e criar.

Palavras-chave: Gerência; liderança; criatividade; estilos; avaliação.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL MANAGERS AND SUBORDINATES' THINKING AND CREATIVE STYLES

The purpose of this study was to investigate the thinking and creative style of executives, managers and subordinates. The instruments utilized were: Scale of Thinking and Creative Styles (Wechsler, 1999, 2006) and the Leadership Perception Inventory, elaborated for this research. The participants were 48 men and 28 women (38 were managers and 38 subordinates). The Analysis of Variance indicated significant differences ($p \leq 0,01$) between managers and subordinates on the styles factors: Nonconformity Innovation, Intuitive Investment and Intuitive Daring. Female managers had significant difference ($p \leq 0,05$) compared to male managers in the Internal and External Sensibility factor. In addition, the adjectives honest, understanding, objective, creative, flexible and secure were indicated more often as characterizing leadership. In conclusion, it was verified the possibility of identifying managers and their subordinates through their thinking and creative styles.

Key words: Management; leadership; creativity; styles; assessment.

1. As autoras agradecem o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo financiamento desta pesquisa.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente organizacional tem sido caracterizado por rápidas e intensas mudanças em decorrência do atual momento histórico marcado pela globalização, pelo avanço tecnológico, entre outros. Diante de tais circunstâncias, um dos papéis que vem sendo atribuído aos gerentes organizacionais, além daqueles já exercidos pelos mesmos é o de liderança, devido a sua abrangência e seu caráter de poder e influência sobre seus subordinados na obtenção de metas (Kubo, 2001). Daí a tendência de conceber liderança e gerência como sinônimos.

Segundo Farey (1993), os termos líder, gerente, bem como administrador e empresário são designados para o mesmo papel, isto é, daquele que dirige, coordena um grupo, seja este de pessoas ou de tarefas, orienta estratégias e metas, atua na direção da produtividade, na solução de problemas, levando em conta nas suas decisões os sentimentos dos liderados, os motivos, os talentos, as crenças, promovendo mudanças com vistas ao futuro, ao crescimento e à inovação. Entretanto, a gerência implica em autoridade formal dentro da empresa e conta com subordinados, ou seja, está investido de autoridade de um cargo na organização, não importando o nível hierárquico em que está atuando e independente de ser líder ou não. Quanto à liderança, esta é originada da própria ação do indivíduo junto às pessoas no ambiente de trabalho, portanto sendo muito mais complexa e, conseqüentemente, vem despertando atenção crescente de estudiosos da área organizacional.

Várias definições são encontradas na literatura sobre liderança como, por exemplo, a interpretação de Wagner e Hollenbeck (2002) de que a 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.

Por outro lado, há autores que entendem a liderança como um conjunto de atributos pessoais dos líderes e procuram verificar traços que diferenciam os líderes de outras pessoas. Esta concepção teve sua origem nos anos 20 com a Teoria dos Traços (Stogdill, 1948) e distinguia o líder dos liderados por meio de características de personalidade, podendo estas serem físicas ou habilidades cognitivas. Kirkpatrick e Locke (1991), por exemplo, identificaram seis traços que acreditavam diferenciar líderes de não líderes, a saber: direção, motivação, honestidade, integridade, autoconfiança, 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 nas ações. As medidas destas características, porém, são questionáveis, pois se

pode perguntar quais deveriam ser as habilidades cognitivas e os conhecimentos específicos de um líder? Elas necessariamente seriam distintas entre o líder e seus liderados? Em que medida estas características facilitariam o processo de liderança?

Várias habilidades são necessárias em um líder, como 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 que o líder tenha amplo conhecimento sobre a empresa em que atua, sobre seus clientes e sobre o mercado, uma vez que lida com pessoas e com situações de risco (Bass e Petruccio, 1961). Também, o líder deve ser capaz de solucionar problemas no contexto de trabalho (Mumford, Zaccaro, Connelly e Marks, 2000). Não bastam as habilidades de persuasão e negociação de um líder com os subordinados segundo estes autores, mas também habilidades de julgamento social e poder de decisão para poder construir um consenso com os outros. Além destes aspectos, Drucker (1997), salienta que ao líder compete visão estratégica, conduta baseada em princípios, proatividade e flexibilidade, além de garantir a qualidade nos serviços e produtos, o que demanda criatividade e inovação por parte daqueles em posição de comando.

É importante explicar os termos criatividade e inovação ao citá-los. Apesar de haver confusão entre os termos, seus conceitos são distintos. Mumford (2000), Shalley e Perry-Smith (2001), por exemplo, os diferenciam da seguinte forma: criatividade implica na geração de novas idéias, novos produtos e abordagens, enquanto 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 em nível organizacional (Menchén Bellón, 2003). É importante ressaltar que as novidades e idéias criativas devem ser potencialmente úteis no contexto organizacional, pois não tem sentido criar algo que não seja proveitoso. Para Wechsler (2004), inovação refere-se a aplicar ou colocar em prática uma idéia, com o objetivo de aumentar os lucros ou melhorar os serviços de um grupo ou organização.

No âmbito das organizações, a criatividade capacita os funcionários a inovar e solucionar novos problemas. Mitjans Martínez (2002), por exemplo, em investigações com profissionais criativos de diferentes áreas, verificou que os recursos mais utilizados por eles eram: motivação, habilidades cognitivas diversas, flexibilidade, audácia, capacidade de autodeterminação, auto-estima adequada, segurança e capacidade para estruturar o campo de ação para tomar decisão. Também foram apontadas por Amabile (1998) e Crosby (1972) a autoconfiança, a fluência verbal e a flexibilidade como sendo características da pessoa criativa,

que deveriam também estar presentes em líderes. Além destas características, Fields (2001) verificou que a intuição era de uso predominante de executivos e daqueles nos topos das empresas, devendo, portanto, ser desenvolvida.

É muito mais freqüente ver a criatividade ser destruída do que estimulada dentro das organizações, pois, segundo Amabile, Schatzel, Moneta e Kramer (2004), Shalley e Gilson (2004), Gilson, Mathieu, Shalley e Ruddy (2005) e Davel e Vergara (2005) apesar de alguns gerentes reconhecerem a importância da criatividade e do valor das idéias novas, o ambiente de trabalho prioriza a coordenação, a produtividade tradicional e o controle. Cabe, portanto, ao líder estar atento às necessidades da equipe, dos clientes e do mercado, com o intuito de propor inovações por meio de incentivo a 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, sendo a coragem um atributo fundamental, uma vez que a criatividade implica lidar com o desconhecido. A prática das idéias, segundo esta autora, implica na geração de mudanças no local de trabalho e estas, por sua vez, causam como consequência a busca de aperfeiçoamentos constantes. Portanto, deve ser dada atenção às estratégias utilizadas pelo líder, sobretudo seus estilos de criar.

Entende-se por estilos as maneiras preferenciais de pensar e se comportar frente a determinadas situações (Wechsler, 1999, 2006). Por outro lado, Kirton (1994) 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). Este autor define dois tipos básicos de estilos: inovador e adaptador. Outro modelo teórico sobre estilos de criar é o *Creatix* de Byrd (Guastello, Shissler, Driscoll e Hyde, 1998), o qual combina diferentes dimensões das pessoas 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). Várias características da pessoa criativa podem influenciar o seu estilo e o seu pensamento, tais como por exemplo: a motivação, a perseverança e a independência, a autodisciplina, a flexibilidade, a iniciativa e a disposição de correr risco (Mumford e Simonton, 1997; Higgins, Qualls e Couger, 1992).

Tendo em vista as características valorizadas em um líder, buscou-se com este estudo verificar o estilo de pensar e criar em gerentes e subordinados organizacionais, comparando as diferenças entre estes dois grupos quanto aos seus estilos de pensar e criar, além de suas percepções sobre líderes e pessoas criativas. Ao mesmo tempo, objetivou-se delimitar se haveria diferenças entre os sexos quanto aos estilos de pensar e criar nestes grupos.

MÉTODO

Participantes

Os sujeitos foram 76 funcionários, sendo 38 de ocupantes de cargo de gerência e 38 de subordinados, convidados pelo setor de Recursos Humanos de duas empresas privadas de grande porte (uma do setor de serviços e a outra de produção) e uma pública do setor de pesquisa na cidade de Campinas. Quanto ao sexo dos participantes, 14 gerentes e 14 subordinados eram mulheres, enquanto 24 gerentes e 24 subordinados eram homens. A faixa etária variou de 20 a 53 anos de idade, sendo que a concentração maior (50%) se situou entre 20 e 29 anos para os subordinados e entre 30 e 39 anos para os gerentes.

Instrumentos

Foram utilizados os seguintes instrumentos:

1. Escala de Estilos de Pensar e Criar (Wechsler, 1999, 2006), composta por 100 itens elaborados a partir de 25 categorias criativas – cognitivas, afetivas e sociais – retiradas da literatura sobre a pessoa e o processo criativo. A construção e a validação da escala foram feitas por Wechsler, junto com uma equipe de pesquisadores, utilizando duas amostras num total de 864 sujeitos. A análise estatística, realizada por meio da *Análise Fatorial e Correlação de Pearson*, possibilitou a obtenção de sete fatores de primeira ordem e um de segunda.

Os fatores encontrados na Escala de Estilos de Pensar e Criar foram denominados como: Confiança Motivadora (Fator 1), Inconformismo Inovador (Fator 2), Sensibilidade Interna e Externa (Fator 3), Fluência Flexível e Original (Fator 4), Investimento Intuitivo (Fator 5), Síntese Humorística (Fator 6), Tolerância Parcial (Fator 7) e Ousadia Intuitiva (Fator 8). A validade destes fatores foi observada por meio da comparação com a produção de pessoas que tinham recebido reconhecimento por sua criatividade. Seis dos sete fatores de primeira ordem obtiveram correlações positivas altamente significativas com a produção total dos indivíduos ($p \leq 0,01$) e cinco deles, com a produção reconhecida dos mesmos. O Fator 7 (Tolerância Parcial) não se correlacionou significativamente com nenhum dos tipos de produção criativa estudada. Os Fatores Inconformismo Inovador e Fluência Flexível e Original foram os mais relacionados com a produção criativa reconhecida dos indivíduos ($p \leq 0,01$). Por outro lado, o Fator 3 não demonstrou ter relações significativas com a produção reconhecida dos indivíduos, mas somente com a produção não reconhecida e com a produção total. O Fator 8, de segunda ordem, intitulado Ousadia Intuitiva, demonstrou ter correlações significativas com todos os tipos de produção criativa estudados, indicando assim alto poder de preditividade. Quanto à precisão destes fatores, apenas os fatores 1, 2 e 5 atenderam ao critério de precisão adequado ($>0,70$), sendo o Fator 8, de segunda ordem, o que atingiu maior índice de precisão ($\geq 0,90$) (Wechsler, 1999, 2006).

2. O Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança foi elaborado para este estudo e constituído por três questões abertas, onde os participantes foram solicitados a apontar nove adjetivos que caracterizassem o líder, outros nove adjetivos que caracterizassem a pessoa criativa e ainda nove adjetivos para caracterizar a semelhança entre os conceitos de líder e pessoa criativa.

Procedimento

Após convite das psicólogas dos Recursos Humanos aos funcionários das empresas houve a participação voluntária dos mesmos. Os instrumentos foram entregues individualmente e devolvidos preenchidos fora do ambiente de trabalho no prazo de uma semana.

Para a análise estatística da Escala de Estilos de Pensar e Criar foi utilizada a Análise de Variância Univariada para comparar as médias do grupo de profissionais que exerciam cargo de gerência e de subordinados em cada fator da Escala de Estilos de Pensar e Criar. As diferenças entre os sexos também foram dadas por esta análise. Quanto ao Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança foi utilizada a Análise de Conteúdo para classificar os adjetivos segundo suas categorias comuns, sendo comparadas apenas qualitativamente.

RESULTADOS

São descritos, a seguir, os resultados obtidos entre gerentes e subordinados com a aplicação da Escala de Estilos de Pensar e Criar.

Tabela 1. Média e desvio padrão dos fatores da escala segundo a função e o sexo

Fator	Feminino				Masculino			
	Subordinado		Gerente		Subordinado		Gerente	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Confiança Motivadora	181,64	14,38	190,21	11,87	180,08	14,54	184,79	16,12
Inconformismo Inovador	49,43	7,66	58,07	7,06	49,67	7,14	52,25	7,41
Sensibilidade Interna e Externa	47,71	4,66	50,36	4,34	46,25	5,61	45,54	5,23
Fluência Flexível e Original	58,36	9,41	61,86	5,29	58,92	7,47	59,96	6,94
Investimento Intuitivo	16,00	3,44	19,79	4,49	17,42	3,99	18,54	3,06
Síntese Humorística	23,14	3,46	23,79	5,03	23,54	3,30	23,29	4,00
Tolerância Parcial	35,14	3,63	35,00	3,96	34,46	3,54	33,71	4,09
Ousadia Intuitiva	148,93	13,36	159,43	8,23	146,71	13,20	152,96	13,17

Como se pode notar na Tabela 1, as médias mais altas foram alcançadas pelos gerentes de ambos os sexos na maioria dos fatores, com exceção dos fatores Síntese Humorística e Tolerância Parcial, onde os gerentes dos dois sexos apresentaram média igual ou inferior aos subordinados.

Quanto ao sexo entre os participantes com cargo de gerência, o 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 eram 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 e sua interação como pode ser visto a seguir na Tabela 2.

Tabela 2. Análise de Variância dos fatores da escala segundo a função e o sexo

Fator	Função			Sexo			Função x Sexo		
	SQ	gl	F	SQ	gl	F	SQ	gl	F
Confiança Motivadora	779,662	1	3,654	215,528	1	1,010	65,978	1	0,309
Inconformismo Inovador	557,174	1	10,419**	137,820	1	2,577	162,331	1	3,036
Sensibilidade Interna e Externa	16,545	1	0,633	174,346	1	6,668*	49,651	1	1,899
Fluência Flexível e Original	91,192	1	1,681	7,930	1	0,146	26,718	1	0,493
Investimento Intuitivo	106,614	1	7,690**	0,132	1	0,010	31,298	1	2,258
Síntese Humorística	0,682	1	0,045	0,040	1	0,003	3,524	1	0,230
Tolerância Parcial	3,524	1	0,242	17,266	1	1,185	1,630	1	0,112
Ousadia Intuitiva	1240,38	1	7,975**	333,897	1	2,147	79,855	1	0,513

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Como pode ser observado na Tabela 2 houve diferenças significativas para quatro fatores dentre os oito para a Escala de Estilos de Pensar. Os quatro fatores foram: Inconformismo Inovador, Sensibilidade Interna e Externa, Investimento Intuitivo e Ousadia Intuitiva.

Em relação ao Inconformismo Inovador houve diferença altamente significativa para o tipo de função ($F=10,419$, $p \leq 0,01$). Os gerentes obtiveram maior pontuação, o que sugere que eles demonstraram possuir maior Inconformismo Inovador do que os subordinados ao se considerar as médias por função da Tabela 1. No que refere ao sexo e a interação entre função e sexo não ocorreram diferenças significativas.

Sobre o fator Sensibilidade Interna e Externa (Tabela 2) verificou-se diferença significativa quanto ao sexo ($F=6,668, p\leq 0,05$). Tomando como base as médias por sexo na Tabela 1, sugere-se que as mulheres demonstraram ter mais Sensibilidade Interna e Externa do que os homens, uma vez que elas têm maior pontuação. Com os dados da Tabela 2 também é possível afirmar que não ocorreram diferenças significativas em relação ao tipo de função e na interação função e sexo.

No fator Investimento Intuitivo foi observada diferença altamente significativa quanto à função ($F=7,690, p\leq 0,01$). Assim sendo, os gerentes parecem utilizar mais Investimento Intuitivo do que os subordinados ao analisar as médias em relação à função na Tabela 1. Com os dados da Tabela 2 é possível afirmar que o sexo e a interação entre função e sexo não apresentaram diferenças significativas.

Investigando o fator Ousadia Intuitiva, pode-se observar na Tabela 2 que existiram diferenças altamente significativas entre as funções de gerente e subordinado ($F=7,975, p\leq 0,01$). Ao examinar as médias por função da Tabela 1, nota-se que os gerentes obtiveram maior pontuação, sugerindo que eles demonstraram ter mais Ousadia Intuitiva do que os subordinados. Quanto ao sexo ($F=2,147, p\leq 0,05$) e a interação entre função e sexo ($F=0,513, p\leq 0,05$) não ocorreram diferenças significativas.

Em seguida serão examinados os resultados obtidos com o Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Adjetivos que caracterizam o líder segundo a função

Adjetivos	Função			
	Gerente		Subordinado	
	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	27	11,48	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	17	8,09
Honesto	28	11,91	22	10,47
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	

Sobre os adjetivos que caracterizaram o líder (Tabela 3), os dois grupos da amostra priorizaram a Honestidade para os gerentes (11,91%) e para os subordinados (10,47). Também foram indicados os adjetivos Compreensivo (11,48%) pelos gerentes e Flexível (8,09%) pelos subordinados.

Tabela 4. Adjetivos que caracterizam a pessoa criativa segundo a função

Adjetivos	Função			
	Gerente		Subordinado	
	F	%	F	%
Aprendiz constante	5	2,57	7	3,97
Atuante	17	8,76	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	21	10,82	14	7,95
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	20	11,36
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	

Como pode ser observado na Tabela 4, houve predomínio do adjetivo Inovador (10,82%) para os gerentes e de Observador (11,36%) para os subordinados nas categorias da pessoa criativa.

Tabela 5. Adjetivos que caracterizam a semelhança entre o líder e a pessoa criativa segundo a função

Função				
	Gerente		Subordinado	
	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	10	7,04	11	7,97
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	11	7,74	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	11	7,74	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	12	8,69
Visão de futuro	9	6,33	3	2,17
Total	142		138	

Avaliando os dados na Tabela 5 pode-se verificar que os adjetivos Flexível (7,74%) e Observador (7,74%), seguidos por Comunicativo (7,04%), foram identificados como similares entre o líder e a pessoa criativa e receberam pontuações mais altas entre os gerentes. Já os subordinados tiveram maior concentração de respostas no adjetivo Seguro (8,69%) e após, Comunicativo (7,97%).

DISCUSSÃO

A partir dos resultados da Escala de Estilos de Pensar e Criar pode-se verificar que existem diferenças nos estilos de gerentes e subordinados. Os gerentes demonstraram possuir Confiança Motivadora ligeiramente maior do que os subordinados, avaliada por itens que mediam características tais como iniciativa, dinamismo, otimismo, segurança, impulsividade e objetividade, embora as diferenças não chegassem a serem significativas. Ao explicarem os traços de liderança, Bateman e Snell (1998) referem que do 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 os sexos, 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 gerentes apresentaram médias significativamente superiores quando comparados aos subordinados. O que sugere que os gerentes demonstraram desenvolvimento altamente significativo nas características que envolvem este fator tais como originalidade e preferências por situações de risco destacadas por vários autores, como por exemplo, Bass e Petruccio (1961).

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 mais esta tendência do que os homens. Isto vem 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 para 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 neste fator foi identificada diferença entre os sexos, mas não entre as funções, o que denota que gerentes e subordinados não diferem nesta característica.

Quanto à Fluência Flexível e Original, que descreve características relacionadas com fluência (quantidade de idéias), flexibilidade (diversidade na categoria de idéias) e originalidade (idéias incomuns), verificou-se que não diferiu significativamente entre os gerentes e os subordinados e entre os dois sexos. Tais resultados não confirmaram a literatura, pois Amabile (1998) e Crosby (1972) apontam a fluência verbal e a flexibilidade como características da pessoa criativa que deveriam também estar presentes em líderes. Além disso, Wechsler (2004) indicou que ter grande

quantidade de idéias tende a trazer consigo maior originalidade das mesmas, sendo estas características importantes para a pessoa criativa.

O fator Investimento Intuitivo, que envolve as características de impulsividade e a intuição, mostrou diferença altamente significativa entre os subordinados e os gerentes. Os gerentes parecem utilizar mais a intuição do que os subordinados, comprovando o que sustenta Fields (2001) de a intuição ser usada predominantemente por executivos e por aqueles que estão nos topos das empresas.

No que refere à 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, nem para o sexo. Este resultado contraria os autores 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-o a encontrar as melhores soluções para seus problemas.

Quanto ao fator Tolerância Parcial, que agrupa características de uma pessoa aberta a novas idéias e que possui baixa resistência a críticas e sugestões, não apresentou diferença significativa em relação à função, aos sexos e à 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 não foram confirmadas 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 gerentes, privilegiando estes últimos. Isto vem ressaltar as características valorizadas para o líder por Bass e Petruccio (1961), Bateman e Snell (1998), dentre outros 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 gerentes na maioria dos fatores e as mulheres, médias maiores em todos os fatores, ainda que as diferenças não tenham

sido significativas, o que significa que as mulheres com cargo de gerência obtiveram resultado mais próximo do líder criativo.

A partir dos resultados obtidos com o Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança pode-se observar também interessantes diferenças entre os grupos estudados.

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 distingue os líderes pela conduta baseada em princípios por servir como modelo àqueles sob seu comando.

Ainda nas definições indicadas sobre o líder, os participantes com cargo de gerência indicaram Compreensivo, enquanto os subordinados indicaram Flexível. Ambos são importantes para o 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 não foi um fator dos estilos que diferenciou os grupos da pesquisa.

Quanto às categorias da pessoa criativa, houve predomínio do adjetivo Inovador para os gerentes e de Observador para os subordinados. Deve-se notar que Wechsler (2004) 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 de adjetivos mais citada pelos participantes subordinados e o adjetivo Atuante entre os gerentes como definição para a pessoa criativa. Percebe-se que ser atuante, dinâmico é, sem dúvida, uma característica inerente à 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.

Flexível e Observador, seguidos por Comunicativo, identificados nas semelhanças entre líder e pessoa criativa, foram os adjetivos que receberam pontuações mais altas entre os gerentes, todavia a Flexibilidade não foi significativa na escala de estilos.

Já os subordinados 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 autoconfiança para colocá-las em prática. Também foram apontadas por Amabile (1998) e Crosby (1972) a autoconfiança, a fluência verbal e a flexibilidade, como características da pessoa criativa e que também são essenciais ao líder.

O perfil de líder que apareceu nesta pesquisa é de uma pessoa com estilo de criar inconformista, intuitivo e ousado. Os adjetivos honesto, compreensivo, objetivo, criativo, flexível e seguro foram aqueles descritos como sendo característicos dos líderes. A honestidade foi a característica mais apontada tanto pelos participantes gerentes quanto pelos subordinados, embora não tenha superado 11,91% das indicações. Para Bateman e Snell (1998), a ética e a integridade da pessoa são prioridades entre as empresas, principalmente aquelas que valorizam as alianças e o compartilhamento de informações instantâneas.

Concluindo, esta pesquisa demonstrou a importância da criatividade em gerentes 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 da criatividade.

A pesquisa teve limitações ao ser feita com gerentes, portanto seria interessante em outros estudos com o mesmo tema a participação de pessoas indicadas como líderes, ocupando ou não cargos de direção. Futuras investigações acerca do tema também podem trazer contribuições à prática dos profissionais que exercem posições de liderança nas organizações no sentido de remetê-los a um constante questionamento sobre a sua prática e seu relacionamento com os subordinados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alencar, E.M.L.S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 1, 77-87.
- Amabile, T.; Schatzel, E. A., Moneta; G. B. & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 5-32.
- 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.
- Cropley, A.J. (1999). Education. In: M. A. Runco, & S. R. Pritzker, *Encyclopedia of creativity*. (pp. 629-642). San Diego: Academic Press.
- Crosby, A. (1972). *Criatividade e desempenho na organização industrial*. São Paulo: Atlas.
- Davel, E. & Vergara, S.C. (2005). Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *Revista de Administração de Empresas*, 45 (1), 10-13.
- Drucker, P. (1997). *A organização do futuro*. (2ª ed.). São Paulo: Futura.
- Farey, P. (1993). Mapping leader / manager. *Management Education and Development*, 24 (2), 109-121.
- 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.
- Galbraith, J.R. & Lawler, E.E. (1995). *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron.
- Gilson, L.L.; Mathieu, J.E.; Shalley, C.E. & Ruddy, T.M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48 (3), 521-531.

-
- 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.
- Higgins, L.; Qualls, S.H. & Couger, J.D. (1992). The role of emotions in employee creativity. *Journal of Creative Behavior*, 26 (2), 119-129.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Kirton, M. (1994). *Adaptors and innovators styles of creativity and problem solving*. London: Routledge.
- 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, São Paulo.
- Menchén Bellón, F. (2003). Evaluación de la creatividad en las organizaciones. *Creatividad y Sociedad*, 4, 23-32.
- Mitjás Martínez, A. (2002). Creatividad y salud en los individuos y en las organizaciones. *Creatividad y Sociedad*, 1, 25-32.
- Mumford, M.D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics to innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313-351.
- Mumford, M.D. & Simonton, D.K. (1997). Creativity in 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. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-170.
- Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 33-53.
- 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.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associates with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
-

Wagner, J.A. & Hollenbeck, J.R. (2002). *Comportamento organizacional. Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

Wechsler, S. M. (1999). Avaliação da criatividade: um enfoque multidimensional. In: S.M. Wechsler & R.S.L. Guzzo (Orgs.), *Avaliação psicológica: Perspectiva internacional*. (pp.231-259). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Wechsler, S.M. (2004). *Avaliação e criatividade por palavras. Teste de Torrance. Versão brasileira*. Campinas: IDB/ LAMP PUC-Campinas.

Wechsler, S. M. (2006). *Estilos de Pensar e Criar*. Campinas: IDB/ LAMP PUC-Campinas.

Recebido em 13/02/06

Revisto em 17/04/07

Aceito em 22/04/07