

A influência do pensamento criativo e dos estilos de liderança no desempenho gerencial em startups

The influence of creative thinking and leadership styles on management performance in startups

Edson Miguel Graeff Borges¹ e Leandro Augusto Toigo²

¹ Universidade do Oeste do Paraná, Brasil, Mestrado em Ciências Contábeis, e-mail: edsongraeff@yahoo.com.br

² Universidade do Oeste do Paraná, Brasil, Doutorado em Ciências Contábeis, e-mail: leandro.toigo@unioeste.br

Recebido em: 10/09/2023 - Revisado em: 17/10/2023 - Aprovado em: 20/11/2023 - Disponível em: 31/12/2023

Resumo

Analisou-se o pensamento que converge e diverge, na criatividade, e o desempenho gerencial, com mediação, transacional e transformacional. A pesquisa foi descritiva e quantitativa, por meio de um questionário, utilizou-se o SmartPLS, na análise. A pesquisa verificou que o pensamento convergente possui relação positiva na liderança transacional. O pensamento divergente tem relação positiva na liderança transacional. O pensamento divergente tem relação positiva na liderança transformacional e uma relação positiva no pensamento convergente e a liderança transformacional. Esta pesquisa contribui com a literatura, ao utilizar a mediação do pensamento criativo, por meio de estilos de liderança, no desempenho. Na prática, sugere-se usar a mediação de liderança transacional e transformacional, no processo criativo. Nas questões sociais, os gestores, ao se depararem com os efeitos negativos psicológicos e emocionais e com questões econômico-financeiras, podem usar essas proposições hipotéticas na solução desses problemas.

Palavras-chave: Criativo, Transacional, Transformacional, Desempenho, Startups.

Abstract

Thinking that converges and diverges, in creativity, and managerial performance, with mediation, transactional and transformational, were analyzed. The research was descriptive and quantitative, using a questionnaire, SmartPLS was used in the analysis. The research found that convergent thinking has a positive relationship with transactional leadership. Divergent thinking has a positive relationship with transactional leadership. Divergent thinking has a positive relationship with transformational leadership and a positive relationship with convergent thinking and transformational leadership. This research contributes to the literature by using the mediation of creative thinking, through leadership

styles, in performance. In practice, it is suggested to use transactional and transformational leadership mediation in the creative process. In social issues, managers, when faced with negative psychological and emotional effects and economic-financial issues, can use these hypothetical propositions to solve these problems.

Keywords: Creative, Transactional, Transformational, Performance, Startups.

1 Introdução

As habilidades de pensamento criativo, de acordo com os estudos de Guilford (1950; 1956), são ligadas à produção das ideias inovadoras viáveis e úteis para a coletividade. Com isso, tem-se o sucesso ou falha, nessa produção, ou eventualmente o progresso, como melhoria da ideação inicial, divergente e convergente para, possivelmente, melhorar a produtividade e as vantagens competitivas das organizações.

As obras relativas à temática têm indicado, mais acentuadamente, uma conceituação de consenso sobre os atos de criação de ideias (SPECKBACHER, 2017; AGUIAR, SUAVE, 2020; SUAVE, AGUIAR, 2021). Exemplificando, são especialistas, que dizem por meio de avaliações dos trabalhos ligados à questão de criatividade, se esses trabalhos são criativos ou não (KACHELMEIER, REICHERT, WILLIAMSON, 2008; KACHELMEIER, WILLIAMSON, 2010).

Contudo, definir conceitualmente o ato criativo é fundamental para a elaboração de fórmulas teóricas, de como os atos criativos são processados (AMABILE, 1996). Dando ênfase a uma visão processual, as obras sobre atos criativos apontam dois modelos de pensar criativo: de divergência e de convergência (BASADUR, FINKBEINER, 1985; SUAVE, AGUIAR, 2021). Cada forma de pensar criativo concebe uma perspectiva própria de como as pessoas elaboram pensamentos criativos e solucionam problematizações, por meio de formatos próprios, de cada forma de pensamento (BASADUR, FINKBEINER, 1985).

O modelo de pensar criativo com divergência busca gerar variadas opções, começando pelos dados que se tem à disposição (CROPLEY, 2006), abarcando a criação de soluções novas, por meio de comparações, ajustes ou aspectos diferenciados de pensar (BASADUR, FINKBEINER, 1985; SUAVE, AGUIAR, 2021). O modelo de pensar criativo envolve aspectos de experimentação real, ousadia e permeabilidade e, com isso, geram soluções inovadoras e diferentes (CROPLEY, 2006; REVILLA, 2019; SUAVE, AGUIAR, 2021).

De acordo com os estudos de GUILFORD (1956); SOSIK, KAHAI e AVOLIO (1998); JUNG, CHOW e WU (2003); KAHAI, SOSIK e AVOLIO (2003); SUAVE e AGUIAR (2021), o pensamento convergente, possui uma estrutura racional e é a parte do pensamento criativo, que é orientado pela perspectiva lógica, o qual aponta na direção da utilidade empírica, na criação de ideias, nos problemas habituais do dia a dia e que tem apenas uma resposta lógica, para sua solução.

Os estudos das lideranças de transformação e de transação conferem díspares propriedades a cada aspecto de liderança (BASS, 1985) e esses díspares atributos são mais adequados para promover maneiras diferentes de pensar criativamente (JUNG, 2001). Líderes de transformação são observados como mais carismáticos, propiciando confiança mais elevada nos empregados das organizações. Nesse aspecto, são mais inspiradores, ao

passar a ideia de que, com ânimo dobrado, se alcança melhor os objetivos, e são estimulantes intelectuais, ao propiciarem novas formas de solucionar problemas difíceis (BASS, 1985).

Ao requerer uma incitação intelectual dos membros dos processos, de ideação criativa, há uma propensão mais acentuada para gerar soluções criativas (AMABILE, 1998; SOSIK, KAHAI, AVOLIO, 1998). Por conseguinte, existe a esperança de que a liderança de transformação se encontre com associação elevada, junto ao pensamento de divergência, do que com o pensamento de convergência (SOSIK, KAHAI, AVOLIO, 1998; JUNG, CHOW, WU, 2003; KAHAI, SOSIK, AVOLIO 2003; SUAVE, AGUIAR, 2021). Em resumo, há uma relação positiva do pensamento do tipo divergente com a liderança, de transformação (SPECKBACHER, 2017). Por outro turno a literatura encontrou que o pensamento do tipo divergente não possui relação positiva com a liderança transacional, no trabalho de SUAVE e AGUIAR (2021) foi encontrado, que não há relação significativa entre o pensamento convergente e a liderança transformacional e que não há relação significativa, entre o pensamento divergente e a liderança transacional.

Em decorrência da ligação procedimental de barganha, entre chefia e colaboradores, o método criativo é restringido, existindo maior avaliação e críticas no uso desse método (CROPLEY, 2006). Por isso, espera-se que a liderança de transação se encontre mais associada a um pensamento convergente do que a um pensamento divergente (SOSIK, KAHAI, AVOLIO, 1998; JUNG, CHOW, WU, 2003; KAHAI, SOSIK, AVOLIO, 2003; SUAVE, AGUIAR, 2021).

Em síntese, espera-se que o pensamento convergente esteja associado positivamente à liderança transacional (SPECKBACHER, 2017). No que se refere à adoção de indicadores de desempenho, mais ajustados à realidade de extrema incerteza das startups, tem-se o estudo de CRESPO, RODRIGUES, SAMAGAIIO e SILVA (2019). Nesse estudo, foi verificado que pesquisas anteriores sobre a adoção de modelos de controle de gestão (MCSs) por startups produziram resultados inconsistentes, ao mostrar que muitas startups não adotam MCSs de modo formal.

Já na pesquisa realizada por SUAVE e AGUIAR (2021), que tiveram como objeto de estudo as startups, em fase de escalagem, obtiveram uma relação positiva, com o pensamento de convergência e de divergência e o estilo de liderança, para transformar, e os dois estilos de pensamento resultaram em uma relação positiva com o desempenho no trabalho. Mas o uso de incentivos funciona somente em relação ao pensamento convergente e desempenho laboral, no entanto, não há relação entre eles. Esta pesquisa inova ao trazer a baila a questão de desempenho gerencial, que é o ponto de vista dos gestores, em relação a percepção, que eles possuem de suas próprias capacidades gerenciais.

De acordo com a literatura, existe uma relação positiva entre o estilo de liderança transacional, com o pensamento criativo convergente, e há relação positiva entre o pensamento divergente e o tipo de liderança transformacional; e existe uma relação positiva entre o desempenho gerencial e os aspectos comportamentais, relacionados ao comprometimento mais elevado de gestores (SUAVE, AGUIAR, 2021).

Considerando que as startups são empresas jovens, cujo modelo de negócio deve ser, por definição, repetível e escalável, cujas propostas de solução se dão em ambiente de extrema incerteza, o estilo de liderança e o pensamento criativo podem ser utilizados para incrementar a criatividade e inovação, nessas organizações (FIGUEIREDO, CHIMENTI, CAVAZOTTE, ABELHA, 2022).

Assim, diante do exposto, os estudos anteriores de LLORACH e OTTOSON (2016); KAVESKI, BEUREN, GOMES e LAVARDA, (2021); SUAVE e AGUIAR (2021); KRÜGER BORRÉ, LOPES e DE FREITAS MICHELIN, (2021); FIGUEIREDO ET AL. (2022), deixaram lacunas que indicam a possibilidade de se relacionar a influência do Pensamento Criativo e dos estilos de liderança, por parte dos gestores e funcionários de startups no desempenho gerencial. Destaca-se, com esse propósito, a seguinte questão de pesquisa: *qual é a influência do estilo de pensamento criativo e do tipo de liderança, no desempenho gerencial em startups?* O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência do pensamento criativo e dos estilos de liderança, no desempenho gerencial em startups.

Esta pesquisa contribui com a literatura da criatividade, ao utilizar a mediação do pensamento criativo, com os estilos de liderança, no desempenho gerencial em startups. Na parte prática, pode-se sugerir o uso do tipo de pensamento criativo divergente e convergente, em cada momento do processo criativo, o estilo de liderança, ora o negocial e de incentivos, a liderança transacional, ora o motivacional e inspirador, a liderança transformacional.

Nas questões sociais, os gestores e funcionários, ao se depararem com os efeitos negativos de fatores psicológicos e emocionais, bem como com questões econômico-financeiras, tanto do pessoal, das equipes de trabalho, quanto suas próprias e da startup onde atuam, podem se valer dessas proposições teóricas para solucionar esses importantes problemas, interpessoais e individuais.

2 Base Teórica

2.1 Pensamento Criativo Divergente e Convergente

As habilidades de pensamento criativo, de acordo com os estudos de Guilford (1950; 1956), são ligadas à produção das ideias inovadoras viáveis e úteis para a coletividade e com isso, tem-se o sucesso ou falha, nessa produção ou eventualmente o progresso, como melhoria da ideação inicial. O que pode vir a melhorar a produtividade e as vantagens competitivas das organizações. Ao seguir nessa conceituação sobre a temática, busca-se enfatizar a definição de criatividade, que é como um estilo de pensamento que envolve duas partes, uma divergente e outra convergente (GUILFORD, 1956).

Por sua vez, um estilo de pensamento de convergência busca trazer a melhor e mais correta opção, para lidar com uma condição bem específica do problema a ser resolvido. Um estilo de pensamento, que crie divergência, busca produzir variadas opções, a partir da informação adequada (CROPLEY, 2006).

Já de acordo com os estudos de GUILFORD (1956); SHAMBAUGH (2019); REVILLA (2019); AGUIAR e SUAVE (2020) a parte do pensamento criativo divergente, volta-se para a possível multiplicação de ideias criativas. A parte do pensamento criativo é a que pensa além do básico e procura ideias alternativas e diferentes, ao abstrair as ideias empíricas e voltar-se para novas possibilidades, ainda não pensadas. Esse tipo de pensamento foi definido, por GUILFORD (1956), como a parte do pensamento criativo voltado para a inovação e resolução de problemas, que precisem de pensamentos fora do senso comum. É usado para o aprimoramento dos métodos de pesquisa, na resolução de problemas, de maneira ampliada e diferente.

Para GUILFORD (1956); LIMA ALTOÉ, PACHECO E ESPEJO (2021), o pensamento convergente, é a parte do pensamento criativo, que é orientado com base na lógica, que converge em sentido ao uso pragmático, na ideação criativa, nos problemas básicos, os quais possuem apenas uma alternativa lógica, como resolução.

2.2 Liderança Transacional e Transformacional

Existem na literatura de liderança, diversos tipos de liderança, contudo este estudo aborda o tipo de liderança transacional e transformacional. O líder transacional é aquele que oferece assistência constante aos liderados, deixa claro quais expectativas foram planejadas, cobra com veemência a quebra de regras e o retorno aos padrões estabelecidos, ele chama atenção para os erros cometidos, só intervém quando os problemas são crônicos (BASS, 1985; BASS, AVOLIO, 1990).

O modelo de liderança transacional, baseia-se em premiações pelo desempenho obtido, ao levar em conta, os resultados melhorados pelos funcionários e gestores, leva em conta o ânimo individual, como as esperanças de ganhos pelo desempenho obtido, com a valorização das conquistas como reforço positivo ao trabalho realizado. Pode-se considerar as punições adequadas para cada falha no alcance das metas e objetivos, como reforço negativo desse tipo de ação, contrária aos interesses da organização (FIGUEIREDO et al., 2022).

Já com relação ao líder transformacional esse, valoriza as crenças mais importantes dos liderados, cria um senso de respeito mútuo entre os subordinados, enfatiza a importância de um senso coletivo de missão, é confiante em relação ao alcance dos objetivos, sugere novas maneira de como concluir as tarefas e oferece uma visão otimista do futuro (BASS, 1985; KUHNERT, LEWIS, 1987; BASS, AVOLIO, 1990).

O carisma do líder de transformação é mais evidente e de divergência, ao proporcionar maior confiabilidade e influência, com relação aos liderados (BASS, 1985). Nessa direção, o entusiasmo, criador, produzido por eles, passa a ideia de que, com um ânimo maior, conseguem-se resultados melhores, e os líderes transformacionais são estimulantes do intelecto, ao apresentarem maneiras atualizadas de resolver velhos problemas (KUHNERT, LEWIS, 1987).

2.3 Startups e o desempenho gerencial

No estudo de SUAVE e AGUIAR (2021), tem-se que as startups são empresas jovens, que navegam em um mar de incertezas, na busca de inovações que possam gerar economicidade, mais praticidade e utilidade, no mundo das tecnologias, da informação e nas mais variadas áreas comerciais e tecnológicas. Essas empresas passam por processos de depuração, são incubadas e aceleradas, tanto em organizações públicas quanto privadas, e, quando estão prontas para entrar no mercado, passam para a situação de alavancagem de negócios e de busca de investidores, para o incremento e aumento de suas atividades, bem como busca de novos clientes e campos de negócios.

Após essa conceituação teórica sobre o que é uma startup, passa-se à questão do desempenho gerencial, no campo da gestão de desempenho em startups. No estudo de GARCIA-SANTOS e WERLANG (2013), foram encontrados indícios de que os gerentes com alto desempenho gerencial, possuem a mesma capacidade de análise, planejamento e iniciativa, das pessoas em geral. Contudo, em destaque, se coloca a grande habilidade de verificar, como se dão as relações entre os membros, de modo a organizar e tornar mais eficiente, esse tipo de relação, bem acima do que acontece com a população em geral. Isso leva a um equilíbrio de função, capacidade de resiliência acima da média, no confronto com situações adversas.

2.4 Hipóteses da pesquisa

Para se conseguir alcançar o objetivo geral da presente pesquisa, são formuladas algumas hipóteses, com base na teoria e literatura anteriormente apresentadas.

H₁(a) [+] Há influência positiva do tipo de pensamento convergente com a liderança transacional.

H₁(b) [+] Há influência positiva do tipo de pensamento convergente com a liderança transformacional.

H₁(c) [+] Há influência positiva do tipo de pensamento divergente com a liderança transformacional.

H₁(d) [+] Há influência positiva do tipo de pensamento divergente com a liderança transacional.

H₂(a) [+] Há influência positiva do pensamento convergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transacional.

H₂(b) [+] Há influência positiva do pensamento divergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transformacional.

3 Metodologia

Esta pesquisa é do tipo descritiva, por verificar se a percepção dos fatos é condizente com a realidade estudada, o momento da pesquisa é do tipo transversal, pois se busca verificar como evolui ou se modificam as variáveis estudadas e as relações entre elas (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 1991).

Este estudo tem como interesse central a delimitação descritiva e quantitativa do fenômeno, por meio de um questionário do tipo Survey, ao relacionar a teoria e as variáveis que dele fazem parte, por meio de uma amostra significativa da população de interesse, escolhida para efetivar a análise quantitativa dos dados, que, nesse caso, são as startups (RAUPP, BEUREN, 2009).

O grupo considerado para este estudo é formada pelas startups em modo de operação, tração e escalagem, constantes do site ABStartups, que somam atualmente 11.225 startups, distribuídas em 696 cidades do país. As mais de onze mil empresas dividem-se nos modelos de

receitas de *Software Service, Marketplace, Vendas diretas, Consumer, Hardware, Licenciamento, Clube de Assinaturas recorrente, Vendas de dados, API (Application Programming Interface)*.

Nesta pesquisa, a população da amostra foi composta de, no mínimo, 117 gerentes, gestores, supervisores e analistas que participam da gestão de startups, sendo que esses respondentes trabalham em equipes, juntamente com os demais gerentes e supervisores, tendo como líderes seus diretores ou proprietários das startups pesquisadas, também fazem a coordenação de suas próprias equipes, para desenvolvimento de projetos e ações criativas dentro de suas áreas de atuação. Para estimar o tamanho mínimo da amostra (74), foi utilizado o software G*Power 3.1.4.9. Segundo RINGLE, DA SILVA e DE SOUZA BIDO (2014), para o cálculo da amostra, é necessário observar que há dois parâmetros: o poder do teste e o tamanho do efeito (f^2).

3.1 Constructo da pesquisa

De acordo com a Tabela 1, as assertivas receberam a codificação com a letra inicial de cada parte da variável, seguida pelo número da questão, da seguinte forma: PC1, “Pensamento Convergente (PC) + numeração da questão (1)”. Esse código foi utilizado para identificar, sinteticamente, o tipo de Pensamento Convergente dos indivíduos pesquisados. As variáveis seguintes e suas questões passaram pelo mesmo processo. Na Tabela 1, é apresentado o constructo da pesquisa, com as variáveis e subvariáveis do estudo e, também, as questões e referências utilizadas.

Tabela 1. Constructo do estudo.

Variáveis	Subvariáveis	Questões	Referências
Pensamento criativo	Convergente	PC1. Eu deveria fazer algum pré-julgamento de minhas ideias, antes de contá-las aos outros. PC2. Devemos cortar as ideias quando elas se tornam, ridículas e seguir em frente. PC3. Eu gostaria que as pessoas pensassem se uma ideia é prática ou não antes de abrir a boca. PC4. Você precisa ser capaz de reconhecer e eliminar ideias malucas durante a geração de ideias. PC5. O julgamento é necessário durante a geração de ideias para garantir que apenas ideias de qualidade sejam desenvolvidas. PC6. Um grupo deve estar focado e no caminho certo para produzir ideias que valham a pena. PC7. A qualidade é muito mais importante do que a quantidade, na geração de ideias. PC8. Muito tempo pode ser desperdiçado com ideias malucas.	(BASADUR; FINKBEINER 1985).
	Divergente	PD1. Acho que todos deveriam dizer o que vier à cabeça, sempre que possível. PD2. Gosto de ouvir as ideias malucas de outras pessoas, pois, mesmo as mais malucas, geralmente, levam à melhor solução. PD3. Uma ideia nova vale dez velhas. PD4. Eu sinto que todas as ideias devem ter o mesmo tempo e ser ouvidas com a mente aberta, independentemente de quão malucas elas pareçam ser. PD5. A melhor maneira de gerar novas ideias é ouvir os outros e depois adiar ou adicionar. PD6. Eu sinto que as pessoas no trabalho devem ser encorajadas a compartilhar todas as suas ideias, porque você nunca sabe quando uma que parece maluca pode se tornar a melhor.	(BASADUR; FINKBEINER 1985).
Estilo de liderança	Transacional	LT1. O líder oferece assistência, em troca do esforço; LT2. O líder formula claramente as expectativas; LT3. O líder mostra satisfação, se as expectativas foram realizadas; LT4. O líder dá atenção especial à quebra de regras e desvio do padrão estabelecido; LT5. O líder chama a atenção para os erros; LT6. Desde que o trabalho atenda aos padrões mínimos, o líder evita tentar fazer melhorias; LT7. O líder só intervém quando surgem problemas; LT8. O líder só reage aos problemas, se for absolutamente necessário; LT9. O líder não me incomoda se eu não o incomodar; LT10. Os problemas precisam ser crônicos, antes que o líder tome uma atitude; LT11. O líder acredita firmemente em ‘Se não está quebrado, não conserte’; LT12. As coisas têm que dar errado, para o líder agir;	(AVOLIO, BASS; JUNG, 1999; AFSAR, BADIR, SAEED; HAFEEZ, 2017).

continua.....

Transformacio-nal	LTR1. O líder instila orgulho em mim, quando associado a outros; LTR2. O líder fala sobre meus valores e crenças mais importantes; LTR3. O líder especifica a importância de um forte senso de propósito; LTR4. O líder me convence a ir além do interesse próprio para o bem do grupo; LTR5. O líder age de maneira a construir o respeito dos outros por mim; LTR6. O líder considera as consequências morais e éticas das decisões; LTR7. O líder demonstra uma sensação de poder e confiança; LTR8. O líder enfatiza a importância de ter um senso coletivo de missão; LTR9. O líder fala com otimismo sobre o futuro; LTR10. O líder fala com entusiasmo sobre o que precisa ser estabelecido; LTR11. O líder articula uma visão, convincente, do futuro; LTR12. O líder expressa confiança, por meio de seus comportamentos, de que os objetivos serão alcançados; LTR13. O líder reexamina as suposições críticas e questiona se elas são apropriadas; LTR14. O líder busca perspectivas diferentes, ao resolver problemas; LTR15. O líder faz com que os outros vejam os problemas de muitos ângulos diferentes; LTR16. O líder sugere novas maneiras de ver como concluir as tarefas; LTR17. O líder gasta tempo treinando, ensinando e orientando seus seguidores; LTR18. O líder trata os outros como indivíduos, e não apenas como membros de um grupo; LTR19. O líder considera um indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros; LTR20. O líder ajuda os outros a desenvolver seus pontos fortes;	(AVOLIO, BASS; JUNG, 1999; AFSAR, BADIR, SAEED; HAFEEZ, 2017).
Gerencial	DG1. Meu desempenho em comparação com o desempenho padrão da empresa. DG2. Meu desempenho em comparação com o desempenho dos meus colegas de trabalho. DG3. Meu desempenho como um modelo exemplar para meus colegas de trabalho. DG4. Meu sucesso gerencial, no geral, em comparação com outros gestores da empresa. DG5. Minha eficácia global, como gestor, em comparação com outros gestores da empresa.	(DENISON;HOOI JBERG; QUINN, 1985).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A Tabela 1 apresentou o constructo da pesquisa, com as variáveis, subvariáveis, questões e os autores de referência. Começou com a parte do pensamento criativo convergente, oito questões, e divergente, seis questões, referentes a esses assuntos pesquisados. Na sequência, trouxe a parte do estilo de liderança transacional, doze questões, e transformacional, vinte questões, para a elaboração do questionário. Para finalizar, trouxe ainda o desempenho gerencial, com cinco questões referentes a esse assunto da pesquisa.

4 Resultados

Nesta seção buscou-se apresentar os dados de forma descritiva dos dados quantitativos, de forma a propiciar um melhor entendimento da amostra pesquisada neste estudo. Onde temos as repostas por cargo/função ou gênero, pelo número de empregados e o faturamento anual. Aos considerar as especificidades inerentes ao campo de estudo das startups, pode-se então traduzir as respostas quantitativas de forma descritiva.

4.1 Análise descritiva dos respondentes e das organizações;

No estudo de CUNHA, NASCIMENTO e SILVA (2022), as inovações tecnológicas não têm contribuído, necessariamente, para a inclusão de pessoas do gênero feminino nos ambientes de direção e chefia; para tanto, é preciso estimular a criação de políticas públicas que possam efetivar essa inclusão das mulheres em cargos de alto escalão. Na Tabela 2, demonstra-se o cargo/função atual dos respondentes, de acordo com o gênero.

Tabela 2 – Quantitativo de respostas por cargo/função por gênero

Cargo/Função	Masculino	Feminino	% Masc.	% Fem.	Tot. Resp.	%
Gerente Financeiro	15	4	13%	3%	19	16%
Gerente Administrativo	11	5	9%	4%	16	14%
Supervisor Operacional	11	3	9%	3%	14	12%
Gestor de Recursos Humanos	8	5	7%	4%	13	11%
Gestor da Qualidade	12	1	10%	1%	13	11%
Coordenador Operacional	9	2	8%	2%	11	9%
Gerente de Vendas	8	0	7%	0%	8	7%
Gerente de Marketing	5	3	4%	3%	8	7%
Analista de Sistemas	4	3	3%	3%	7	6%
Supervisor de Vendas	5	0	4%	0%	5	4%
Gestor de Tecnologia	3	0	3%	0%	3	3%
Total	91	26	78%	22%	117	100.00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Os dados da Tabela 2 mostram que 15 respondentes (16% do total) são Gerentes Financeiros, seguidos por 14% de Gerentes Administrativos, 12% de Supervisores Operacionais, 11% de Gestores de Recursos Humanos, 11% de Gestores da Qualidade, 9% de Coordenadores Operacionais, 7% de Gerentes de Venda, 7% de Gerentes de Marketing, 6% de Analistas de Sistemas, 4% de Supervisores de Vendas e, por último, 3% de Gestores de Tecnologia.

De acordo com NUNES e LIMA (2021), o tempo de atuação das mulheres no mercado de trabalho e em funções de alto escalão tende a ser menor que o dos homens, tendo em vista a sobrecarga de trabalho a que as mulheres estão expostas após o expediente, nas empresas em que atuam, em especial, nas atividades de manutenção do bem-estar de suas famílias, filhos e companheiros. E isso lhes dificulta a ascensão na carreira e, por vezes, a permanência no emprego por mais tempo que os homens. Dessa maneira, na Tabela 3, demonstra-se as respostas relacionadas ao número de empregados das startups pesquisadas.

Tabela 3 – Quantitativo de respostas relacionadas ao número de empregados

Número de empregados	Respostas	%
Até 10 empregados	28	23,93%
De 11 a 50 empregados	38	32,48%
De 51 a 150 empregados	19	16,24%
De 151 a 450 empregados	20	17,09%
De 501 a 1.500 empregados	12	10,26%
Total = 18.942 empregados	117	100.00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os quantitativos da Tabela 3 demonstram que 23,93% dos respondentes trabalham em startups de até 10 empregados; 32,48%, de 11 a 50 empregados; 16,24%, de 51 a 150 empregados; 17,09%, de 151 a 450 empregados; 10,26%, de 501 a 1.500 empregados. Isso demonstra que o fenômeno das startups, apesar de ser recente, já traz bons frutos para a economia brasileira, com a geração de emprego e renda em diversas regiões do país. Dessa forma, na Tabela 4, demonstra-se a relação de respostas no aspecto do faturamento anual das startups.

Tabela 4 – Quantitativo de respostas em relação ao faturamento anual

Faturamento anual	Respostas	%
Até 1 milhão	25	21%
Até 5 milhões	19	16%
Até 15 Milhões	24	21%
Até 40 milhões	23	19%
Até 100 milhões	12	11%
Acima de 500 milhões	14	12%
Total = R\$ 13.006.821.500,00 no ano de 2022	117	100.00%

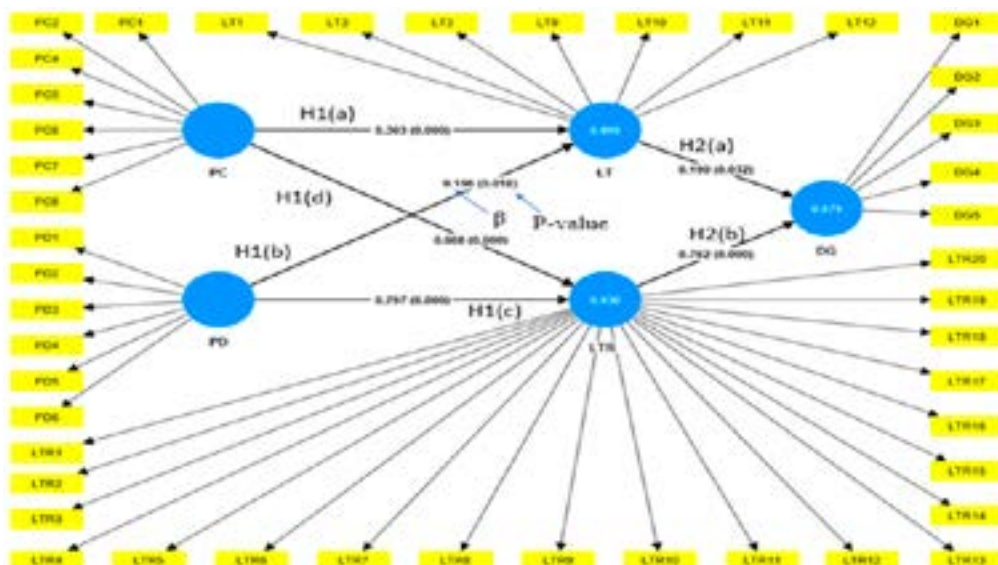
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com a Tabela 4, verifica-se que a amostra é composta por startups de pequeno, médio e grande porte, e quatorze delas apresentaram faturamento anual acima de 500 milhões. As amostras deste estudo fazem parte do mapeamento de startups da ABStartups, das áreas de saúde, educação, medicina e agronegócio, são empresas que já passaram das fases iniciais de incubação de startups e estão em pleno desenvolvimento de suas atividades.

4.3 Modelo estrutural e modelo de mensuração

À frente, para testar o modelo estrutural e verificar a significância das relações apontadas, aplicou-se a técnica *Bootstrapping*, de reamostragem. Destaca-se que, para realizar o teste, é preciso colher uma amostra de tamanho necessário, para a análise estatística e, nesta pesquisa, o mínimo necessário (G^* Power) seria de 74, porém, a amostra total foi de 117 respondentes. Na Figura 3, pode-se observar o modelo estrutural da pesquisa, em que se apresentam o β , o p-value e o R^2 .

Imagem 2 – Dimensões e hipóteses da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4.3 Discussão dos resultados

Nessa fase, de acordo com HAIR et al. (2017), tem-se a avaliação do modelo mensurado proposto, utilizam-se critérios de teste de confiabilidade e validade do constructo. Verifica-se, na Tabela 19, o *Alfa de Cronbach*, o *rho_A*, a Confiabilidade Composta e a variância média extraída (AVE).

Tabela 5 – Confiabilidade e validade do constructo

Variáveis	Alfa de Cronbach	Rho_A	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Pensamento Criativo Convergente	0.906	0.907	0.930	0.726
Pensamento Criativo Divergente	0.920	0.923	0.933	0.583
Liderança Transacional	0.967	0.968	0.970	0.617
Liderança Transformacional	0.940	0.945	0.950	0.706
Desempenho Gerencial	0.949	0.950	0.959	0.798
Mínimos esperados =>	> 0,70	> 0,70	> 0,70	> 0,50

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Segundo o que se pode notar, na Tabela 5, o *Alfa de Cronbach* exibiu um índice aceitável de confiança; de acordo com Hair et al., (2009), a aceitabilidade mínima é de 0,70. Aliás, as variáveis LT e LTR obtiveram carga mais alta, mais próximas do coeficiente de 1,00 (CORRAR et al., 2014).

Destaca-se que o *Alfa de Cronbach* é mais conservador, pois estima para baixo as importâncias de confiança. Em relação à Confiabilidade Composta (CC), a análise permite verificar se existe coerência interna dos identificadores que não têm as limitações do *Alfa de Cronbach*, em relação à sensibilidade ao número de itens escaláveis.

Os efeitos obtiveram valores adequados, pois, conforme HAIR et al., (2009), o valor de aceitabilidade mínima seria de 0,70, e não houve nenhum que ficou abaixo de 0,90. Destaca-se que a confiabilidade composta (CC) tem superestimado os valores do intervalo de confiabilidade.

Na Tabela 6, passa-se, então, aos resultados das hipóteses da pesquisa. Nesta parte, exibe-se a discussão dos achados da pesquisa.

Apresentam-se os dados da pesquisa realizada e os resultados que foram analisados pelas equações estruturadas, com o método de regressão por Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS), em acordo com as hipóteses do estudo e alinhado com os objetivos geral e específicos, que envolveram o pensamento criativo, os estilos de liderança e o desempenho gerencial.

Tabela 6 – Resultado das Hipóteses da pesquisa

Hipóteses da Pesquisa	Pesquisa 2023		
	C. Est	Índices	Resultado
H1(a) [+]: Há influência positiva do tipo de pensamento convergente com a liderança transacional.	R^2	0.889	Suportada
	f^2	0.340	
	P-value	0.000	
H1(b) [+]: O pensamento divergente influencia a liderança transacional.	R^2	0.889	Suportada
	f^2	0,238	
	P-value	0.005	
H1 (c) [+]: Há influência positiva do tipo de pensamento divergente com a liderança transformacional.	R^2	0.891	Suportada
	f^2	0,743	
	P-value	0.000	
H1 (d) [+]: O pensamento convergente influencia a liderança transformacional.	R^2	0.891	Suportada
	f^2	0.649	
	P-value	0.000	
H2 (a) [+]: Há influência positiva do pensamento convergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transacional.	R^2	0.849	Suportada
	f^2	0.229	
	P-value	0.036	
H2 (b) [+]: Há influência positiva do pensamento divergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transformacional.	R^2	0.849	Suportada
	f^2	0.704	
	P-value	0.000	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para responder o objetivo geral, foram formuladas hipóteses, com as quais se criou um modelo de equações estruturadas. O referido modelo teve saídas específicas para cada variável pesquisada. A hipótese H1(a) afirmou que há influência positiva do tipo de pensamento convergente com a liderança transacional. Ao ser analisada essa hipótese, ela teve como resposta um Coeficiente $\beta = 0,303$ e um P-value = 0,000, o que demonstra que pode haver correlação positiva entre essas variáveis,

A hipótese H1(b) teve a proposta de verificar se o pensamento divergente influencia a liderança transacional para um $\beta = 0,238$ e o P-value = 0,000. Dessa forma, segundo Hair et al., (2017), basta o $\beta \neq 0$ e p-values < 0,05 para se constatar a significância do valor do coeficiente estrutural, o que confirma e demonstra o valor da análise realizada. Com isso, tem-se que, de fato, o pensamento divergente tem uma média correlação positiva com a liderança transacional. O que é uma surpresa, pois a literatura aponta que há casos em que a relação é pequena e às vezes negativa, de acordo com os estudos de AFSAR et al., (2017); LIMA et al., (2018); SUAVE e AGUIAR (2021).

A hipótese H1(c) foi no sentido de verificar a influência positiva do pensamento divergente, com a liderança transformacional, tendo um $\beta = 0,743$ e o P-value = 0,000; com esses valores, houve a confirmação da hipótese levantada. Infere-se, pelos dados obtidos, que o pensamento divergente possui uma forte correlação positiva com a liderança do tipo transformacional, o que corrobora e vai de encontro aos estudos anteriores disponíveis na literatura atual dessa área de estudos, conforme pesquisas de de AFSAR et al., (2017); LIMA et al., (2018); SUAVE e AGUIAR (2021).

A hipótese H1(d) afirmou que o pensamento convergente influencia a liderança transformacional, com um $\beta = 0,649$ e o P-value = 0,000, o que confirma a hipótese levantada, pois, além de o β indicar uma influência relevante e positiva, o P-value evidencia que há uma forte correlação positiva entre o pensamento convergente e a liderança transformacional, no caso das startups pesquisadas neste estudo. O que também se demonstra um achado que causa surpresa, pois os estudos anteriores não houve suporte desse tipo de relação, ainda

de acordo com estudos de de AFSAR et al., (2017); LIMA et al., (2018); SUAVE e AGUIAR (2021).

A hipótese H2(a) afirma que existe influência positiva do pensamento convergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transacional, e de fato, com um $\beta = 0,229$ e o P-value = 0,036, pode-se inferir que há influência positiva relevante e uma mediação considerável entre as duas variáveis, o que demonstra alinhamento com pesquisas anteriores que também obtiveram resultados similares, de acordo com a literatura atual dessa linha de pesquisas e em acordo com alguns estudos como os de DE AFSAR ET AL., (2017); LIMA ET AL., (2018); SUAVE e AGUIAR (2021).

Com isso, pode-se entender que os gestores podem ter uma visão clara de como e quando utilizar incentivos e premiações para fomentar a conquista dos liderados em busca dos resultados projetados pelas startups. Isso implica verificar, por meio dos resultados encontrados, que os gestores têm o seu desempenho gerencial positivamente potencializado, com o uso conjunto do pensamento convergente, mediado pela liderança transacional, no desempenho gerencial dos gestores de startups.

A hipótese H2(b) contextualiza que há influência positiva do pensamento divergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transformacional, com um $\beta = 0,704$ e o P-value = 0,000, e, com isso, esclarece-se que, de fato, o modelo conseguiu explicar essa hipótese por meio dos índices e da literatura especializada, em equações estruturadas. Este achado vai na mesma linha e complementa os estudos de AFSAR et al., (2017); LIMA et al., (2018); SUAVE e AGUIAR (2021).

5. Conclusões

Nesta seção, apresentam-se as considerações finais do estudo, por meio dos resultados obtidos em resposta aos objetivos delineados. Além disso, destacam-se de maneira resumida a condução do estudo, os achados mais relevantes, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras, sobre os temas usados neste estudo.

No que concerne ao método usado nesta pesquisa, tem como característica ser descritivo, no tocante aos dados, que estão no formato quantitativo; coletaram-se os dados por meio de um questionário do tipo Survey de levantamento. No tocante à amostra não probabilística, por acessibilidade de 117 respondentes, foi retirada de uma população de 7.553 startups de 24 estados brasileiros.

O modelo foi analisado por meio de escores, que trouxeram as respostas, de acordo com o indicado na literatura, o que possibilitou chegar aos resultados obtidos. Enfatiza-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados com um grau razoável de assertividade. Ao considerar os avanços nos estudos da área, da criatividade humana, dos estilos de liderança e do desempenho gerencial, passa-se a contextualizar o objetivo geral deste estudo, os objetivos específicos e os achados da pesquisa. O objetivo geral foi analisar a influência do pensamento criativo e dos estilos de liderança, no desempenho gerencial em startups.

As contribuições que esta pesquisa traz é um novo e surpreendente achado, em que possivelmente as startups, podem utilizar-se dos estilos de liderança transacional

e transformacional, em conjunto com os estilos de pensamento criativo divergente e convergente para desenvolver, possivelmente as capacidades dos gestores, para que esses provavelmente obtenham ganhos, em seus desempenhos gerenciais.

Os respondentes indicam, no ambiente de trabalho das startups, a possibilidade de alto uso do pensamento divergente e convergente, e uma forte mediação do estilo de liderança transacional e transformacional, para alcançar altos índices de desempenho gerencial. As médias das respostas ficaram acima de 3 e isso demonstra uma forte influência positiva, para exercitar o uso dessas ferramentas de apoio, na geração de ideias criativas e incremento do desempenho gerencial. Mesmo com essas pontuações elevadas, ainda é necessário ponderar que o PC é positivamente relacionado com a LT e LTR, e o PD relaciona-se de forma positiva com LT e LTR e ambos, PC e PD, relacionam-se positivamente entre si; já a mediação entre PC e PD pelos estilos de liderança LT e LTR mostraram-se positivamente relacionados com DG.

Esta pesquisa contribui com a literatura da criatividade, ao utilizar a mediação do pensamento criativo com os estilos de liderança no desempenho gerencial em startups. Revelou a possível completude do uso conjunto, do pensamento divergente e convergente, mediado pelo estilo de liderança transacional e transformacional, para o incremento positivo do desempenho gerencial, e esses achados contribuem para o incremento dos caminhos acadêmicos que fizeram parte da base teórica desta dissertação. Esses caminhos explorados indicam possivelmente uma nova abordagem, como contributo para a ciência e os estudos da criatividade humana, os estilos de liderança e o desempenho gerencial, com a abordagem voltada para startups em fase de escalagem.

Na parte prática, acontece a ampliação dos conhecimentos sobre o uso do tipo de pensamento criativo divergente e convergente, em cada momento do processo criativo, do estilo de liderança, ora o negocial e de incentivos, a liderança transacional, ora o motivacional e inspirador, a liderança transformacional. Especificamente na área de desempenho gerencial em startups, para profissionais da área de gestão, desse tipo de organização, e para outros tipos de profissionais, das mais variadas organizações. Assim, pode auxiliar no planejamento estratégico, para geração de ideias criativas, com os necessários investimentos e apoio técnico e financeiro, para fins de se conseguir esse intento de gerar ideias criativas.

Nas questões sociais, os gestores, ao se depararem com os efeitos negativos de fatores psicológicos e emocionais, bem como com questões econômico-financeiras, tanto do pessoal das equipes de trabalho quanto suas próprias e da startup em que atuam, podem se valer dessas proposições teóricas, para solucionar importantes problemas, interpessoais e individuais. Dessa forma, pode-se resolver essas questões e permitir a atenuação ou a possível eliminação das influências negativas no ambiente das equipes de trabalho e no seu próprio desempenho gerencial. Por fim, pode demonstrar que os investimentos da alta direção, nesse tipo de processo de geração de ideias criativas, tendem a otimizar e trazer bons resultados financeiros e aumentar a lucratividade das startups.

5.1 Limitações da pesquisa

No que tange aos fatores limitantes da pesquisa, ressalta-se que outros elementos não estudados podem gerar resultados diferentes, dos apontados com o uso das variáveis, aqui analisadas, como outros tipos de variáveis, que possam ser usadas para gerar criatividade,

outros estilos de liderança e outras medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Outro aspecto limitador é a amostra por seguimento e intencional da pesquisa, pois, apesar de se ter conseguido 117 respondentes, o âmbito restrito de startups das áreas de saúde, educação, tecnologia da informação e *agrotechs* não permite que se façam generalizações, para outros tipos de startups ou organizações, pois esse tipo de pesquisa, em outras áreas ou segmentos; os resultados podem sofrer variações relevantes.

Quanto aos indivíduos que responderam ao questionário, o estudo teve variados cargos e funções, o que pode ser um fator limitador, tendo em vista um tema tão amplo quanto a criatividade humana, os estilos de liderança e o desempenho gerencial, e, no caso de se focar em outros tipos de cargos e funções, pode-se encontrar outros resultados, diferentes dos aqui obtidos. Se o foco for em segmentos diferentes do ambiente das startups, que são empresas que valorizam a criatividade, pois já nascem com a vocação criativa arraigada, em sua própria essência construtiva, isso pode ser um fator limitante deste estudo, considerando que, em outros tipos de organizações ou empresas, esses resultados podem apontar em sentido diverso dos aqui encontrados.

Referências

AFSAR, B; BADIR, Y. F; SAEED, B. B; HAFEEZ, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.

AGUIAR, A. B; SUAVE, R. (2020). Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro, *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(1).

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

AMABILE, T. M. (1998). How to kill creativity, *Harvard Business Review on breakthrough thinking*, 1-29.

BASADUR, M; FINKBEINER, C. T. (1985). Measuring preference for ideation in creative problem-solving training, *The Journal of applied behavioral science*, 21(1), 37-49.

BASS, B. M. (1985). Liderança: Bom, melhor, *Dinâmica organizacional*, 13(3), 26-40.

BASS, B. M; AVOLIO, B. J. (1990). *Desenvolvimento de liderança transformacional: Manual para o questionário de liderança multifatorial*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Administrative Science Quarterly, 61(3), 433-468.

CORRAR, L. J; DIAS FILHO, J. M; PAULO, E. (2014). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Editora Atlas.

- CRESPO, N. F; RODRIGUES, R; SAMAGAI, A; SILVA, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants, *Journal of Business Research*, 101, 875-884.
- CROPLEY, A. (2006). In praise of convergent thinking, *Creativity research journal*, 18(3), 391-404.
- DENISON, D. R; HOOIJBERG, R; QUINN, R. E. (1985). Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, *Organization Science*, 6(5), 524-540. [https:// doi.org/10.1287/orsc.6.5.524](https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524).
- FIGUEIREDO, J. A. L; CHIMENTI, P; CAVAZOTTE, F; ABELHA, D. (2022). Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 66-91.
- GARCIA-SANTOS, S. C; WERLANG, B. S. G. (2013). Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 18, 183-191.
- GUILFORD, J. P. (1950). Criatividade, *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- GUILFORD, J. P. (1956). A estrutura do intelecto, *Psychological Bulletin*, 53(4), 267-293. doi:10.1037/h0040755
- JUNG, D. I. (2001). Liderança transformadora e transacional e seus efeitos na criatividade em grupos, *Revista de Pesquisa da Criatividade*, 13(2), 185-195.
- JUNG, D. I; CHOW, C; WU, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- KACHELMEIER, S. J; REICHERT, B. E; WILLIAMSON, M. G. (2008). Medir e motivar quantidade, criatividade ou ambos, *Revista de Pesquisa Contábil*, 46(2), 341-373.
- KACHELMEIER, S. J; WILLIAMSON, M. G. (2010). Attracting creativity: The initial and aggregate effects of contract selection on creativity-weighted productivity, *The Accounting Review*, 85(5), 1669-1691.
- KAHAI, S. S; SOSIK, J. J; AVOLIO, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context, *The Leadership Quarterly*, 14, 499-524.
- KAVESKI, I. D. S; BEUREN, I. M; GOMES, T; LAVARDA, C. E. F. (2021). Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento Organizacional, *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100.
- KRÜGER, C; BORRÉ, M. L; LOPES, L. F. D; DE FREITAS MICHELIN, C. (2021). O binômio liderança-emprededorismo: uma análise a partir da teoria do comportamento planejado, *Humanas Sociais e Aplicadas*, 11(31), 26-45.
- KUHNERT, K. W; LEWIS, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis, *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.

LIMA ALTOÉ, S. M; PACHECO, V; ESPEJO, M. M. S.B., (2018). Estilos de liderança e o uso do sistema de controle gerencial: evidências do nível de formação de gestores de topo, *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(2).

LLORACH, C; OTTOSSON, E. (2016). The Balanced Scorecard during the early stages of a tech firm: A multiple case study regarding performance management in Swedish tech Startups. Dissertação de Mestrado, Departamento de Estudos Empresariais, Universidade de Uppsala, Uppsala, Suécia.

REVILLA, E. (2019). O dilema da criatividade, *Revista de Administração de Empresas*, 59, 149-153.

RINGLE, C. M; DA SILVA, D; DE SOUZA BIDO, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS, *Revista brasileira de marketing*, 13(2), 56-73.

SAMPIERI, R; H; COLLADO, C; LUCIO, P. (1991). Metodología de la investigación. Edición McGraw-Hill. http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf.

Shambaugh, R. (2019). How to unlock your team's creativity, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/how-to-unlock-your-teams-creativity>.

SPECKBACHER, G. (2017). Pesquisa de criatividade em contabilidade gerencial: um comentário, *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 49-54.

SOSIK, J. J; KAHAI, S. S; AVOLIO, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups, *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_3.

SUAVE, R; AGUIAR, A. B. (2021). Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em startups, *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 252-264.