

## Liderança e criatividade: evidências do setor de ótica de Recife

YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA, [yakarav@hotmail.com](mailto:yakarav@hotmail.com)

### Resumo

*Este artigo tem como base uma análise empírica do relacionamento entre a liderança e a criatividade, reconhecendo a motivação intrínseca no ambiente de trabalho de micro e pequenas empresas do setor de ótica, especificamente no departamento de vendas desses empreendimentos. Observando a presença da liderança transacional e transformacional verificou-se como elas influenciam a motivação intrínseca que poderá resultar em criatividade. Por meio de estudo de caso qualitativo selecionou dez empreendimentos onde foram entrevistados seus dirigentes e funcionários. Os resultados, além de corroborar com a teoria, complementaram-na, mostrando que além da liderança há fatores que podem influenciar a motivação intrínseca e a criatividade.*

*Palavras-chave: Liderança; Motivação intrínseca; Criatividade.*

### 1. Introdução

A competitividade organizacional tem exigido maior atenção das empresas no direcionamento de suas operações. Focando a importância das habilidades humanas para obter maior desempenho dos funcionários, as organizações os conduzem por meio de forte liderança, motivando e conduzindo-os por canais mais eficientes, minimizando os conflitos (ROBBINS, 2002).

Diante deste contexto, Kotter (2000) enfatiza o desafio do líder em trabalhar com as constantes mudanças. Algumas vezes, o líder pode resistir a essas transformações, ao passo que em outro momento será o principal agente de mudança, conduzindo a empresa para uma nova perspectiva. Contudo, a preocupação em tentar fazer com que as pessoas compreendam sua visão e o objetivo empresarial constituem uma difícil tarefa comunicacional. Trata-se de pôr em prática um plano através das pessoas. Para que isso ocorra, o autor afirma que existe a necessidade da presença da credibilidade dos funcionários no dirigente.

Por isso, há a preocupação em ter um executivo que transmita credibilidade, capaz de comunicar os objetivos de forma clara. Barnard (1979) identificou a comunicação como uma das funções dos líderes, essencial à vitalidade e duração de uma empresa. Portanto, parece que por meio dela é possível coordenar os mais variados aspectos da organização.

A interação entre os subordinados e o líder estimula a energia necessária para que se possam alcançar as metas e superar os obstáculos (KOTTER, 2000), esses estímulos tendem a motivá-los. Funcionários motivados podem trabalhar com maior intensidade, direcionamento e esforços, tendendo a alcançar a satisfação (ROBBINS, 2000).

Considerando as micros e pequenas empresas como organizações empreendedoras verifica-se peculiaridades que as diferem das maiores. Uma delas é o cuidado na seleção dos recursos humanos. Sem a presença das pessoas certas, nenhum outro recurso tem sentido de existir. A preocupação dos empreendedores com o histórico profissional do funcionário é fundamental para as empresas, e nesse ponto comumente evita-se a contratação de iniciantes. A experiência profissional e as habilidades pessoais são vantagens competitivas para as novas organizações (SAHLMAN, 1997) as quais contribuem para seu desempenho no trabalho.

Para a realização desse trabalho, foram entrevistados vendedores e seus superiores diretos em dez empresas. A investigação ocorreu no ambiente de trabalho, no setor de ótica de vendas a

varejo. Suas atividades são relativas à venda de produtos em pequenos lotes, diretamente ao consumidor final (KOTLER, 2000).

Tratando-se de equipes de vendas, destaca-se a importância da criatividade no trabalho diário e a habilidade em lidar com pessoas. Segundo Kotler (2000) a equipe de vendas é uma ponte entre a empresa e seus clientes. Para estes o vendedor é visto como a empresa e também é o vendedor que traz para a organização informações sobre o cliente. Por causa disso, o autor afirma que a área de vendas requer criatividade e motivação para superar as metas, com encorajamento e estímulos especiais.

A partir do exposto, o estudo objetivou investigar como a liderança atuante em micro e pequenas empresas do setor de óticas da cidade de Recife influencia a criatividade da área de vendas. Além de buscar contribuir para o fortalecimento do conhecimento científico e para a prática empresarial, onde atuam os empreendedores e líderes que lidam com pessoas.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Liderança transacional e transformacional**

Reconhecendo que o líder influencia as atitudes dos subordinados no ambiente de trabalho, muitos pesquisadores se voltaram a este campo para constatar, na prática, o fenômeno. Iniciaram a construção de teorias sobre liderança, suas relações com outras áreas de interesse, para poder *a posteriori*, explicar a partir do comportamento organizacional, o desempenho. Teorias sobre liderança que enfatizam o simbolismo, o apelo emocional e o extraordinário compromisso por parte dos liderados, são conhecidas como neoclássica. Elas são compostas por liderança carismática, transacional e a transformacional (ROBBINS, 2002). Para tanto, o seu entendimento facilitará na investigação do tipo de liderança atuante no departamento de vendas das óticas, distinguindo os líderes transacionais dos transformacionais.

A *liderança transacional* é compreendida por uma relação utilitária, que implica trocas calculadas, relações temporárias, onde o líder é visto como um supervisor. “Líderes que conduzem ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas” (ROBBINS, 2002, p. 319). É o estilo de liderança mais freqüente no setor de negócios e de indústrias (YAMMARINO et al., 1993). Robbins (2002) explica que a liderança transacional se caracteriza por quatro dimensões: *recompensa contingente* - negociação de recompensas por esforço, prometida para alcançar bom desempenho e reconhecimento das conquistas; *administração por exceção (ativa)* – procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias; *administração por exceção (passiva)* – intervém apenas quando os padrões não são alcançados; *laissez-faire* – abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.

Como um dos objetivos do líder é o controle da *performance* do subordinado (HOWELL; DORFMAN; KEN, 1986), líderes transacionais podem ter a atitude de punir seus subordinados. Um exemplo deste ato é deixar de recompensá-los por um determinado tempo em detrimento de não ter atingido os objetivos no semestre passado (em países que permitem este tipo de atitude).

Alguns estudos demonstraram que quando o líder tem a atitude de punir seus liderados no ambiente de trabalho pode surgir comportamentos desejáveis para a organização por parte dos funcionários. Em outro momento, a reação pode ser diferente, insatisfatória, por afetar negativamente a satisfação dos subordinados (ATWATER et al, 1998).

Verificando a interseção entre a teoria da liderança transacional e a teoria da liderança individualizada será possível ampliar o conhecimento sobre a ocorrência do fenômeno, dando

suporte à compreensão do assunto. O principal ponto de interseção está na relação entre o investimento e o retorno. Investimentos são depositados em uma das partes que aguardam por retornos. A idéia central de oferecer e receber está ligada pelo princípio de reciprocidade. No ambiente de trabalho o padrão desta relação ocorre quando o supervisor investe (salário, proporciona boas condições de trabalho) e recebe retornos (desempenho) (YAMMARINO; DANSEREAU, 2002).

Uma peculiaridade da teoria da liderança individualizada é que há investimentos por parte dos subordinados que aguardam por retornos do seu supervisor. Evidências empíricas a respeito desta liderança sugerem que a relação líder/liderado desencadeia em resultados e desempenhos satisfatórios. Devido ao comportamento de cunho recíproco salientando a relação interpessoal, o subordinado sente-se mais satisfeito, afetando até na rotatividade, no absenteísmo e na qualidade do trabalho (ibid).

Nesta relação individualizada o líder deve estar atento para não cometer injustiças, porque os superiores tendem tratar com “diferenças” membros que têm desempenho abaixo das expectativas (GRAEN et al, 1973).

Com um enfoque mais amplificado da liderança transacional, a liderança transformacional está atrelada a relação de mudança, motivação e reciprocidade. As palavras chaves deste comportamento são: desenvolvimento, comunicação, crescimento, riscos e motivação. O líder é visto como um agente de mudança.

A liderança transformacional é composta por quatro dimensões, são elas: *estímulo intelectual* – promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas desafiando o *status quo*; *considerações individualizadas* – foca o desenvolvimento dos subordinados, observando suas necessidades, demonstrando empatia, oferecendo suporte para iniciativas individuais, tratando de cada funcionário individualmente, aconselhando e orientando; *carisma* – oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança; *motivação inspiradora* – comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples, trabalho com satisfação (ROBBINS, 2002).

Shin e Zhou, (2003) estudaram a relação da liderança transformacional com a criatividade no departamento de P&D de empresas koreanas em setores e tamanhos distintos. Os resultados demonstraram que a liderança transformacional estava positivamente relacionada com a criatividade. Esse comportamento transformacional permitiu aos funcionários terem maior nível de motivação intrínseca resultando em criatividade.

No estímulo individualizado os subordinados sentem-se encorajados a desafiar o *status quo*, podendo reformular o pensamento, concedendo margem para a imaginação e novas idéias (AVOLIO et al., 1999). A teoria da motivação intrínseca fortalece essa perspectiva ao reconhecer que indivíduos motivados intrinsecamente buscam novos caminhos nas realizações de suas atividades alcançando alto nível de criatividade (AMABILE, 1996). Caminhando por esta vertente, AVOLIO et al., (1999) apontam a importância dos líderes considerarem os subordinados individualmente, focando o desenvolvimento de suas capacidades, oferecendo informações e recursos para o desempenho de suas tarefas.

Parece que o comportamento do líder é significativo para o desenvolvimento da organização e para a condução das mudanças. A inovação e a criatividade dos subordinados são sensíveis ao tipo de liderança do líder (HUMPHREYS, 2001). Além disso, a liderança contribui para o processo de desenvolvimento de indivíduos e equipes, principalmente devido aos estímulos na motivação (DVIR et al, 2002).

## **2.2 Motivação intrínseca**

A motivação intrínseca é um dos fatores chaves para a criatividade (AMABILE, 1988). Geralmente, a presença da liderança favorece a motivação desdobrando-a em criatividade (AMABILE, 1988; OLDHAM; CUMMINGS, 1996).

Caracterizada pelo envolvimento e interesse no trabalho, bem como pela curiosidade, aproveitamento e senso de desafio dos subordinados (AMABILE, 1997), a motivação intrínseca é um estado de motivação no qual funcionários sentem-se bem ao desempenhar a tarefa (RECI; RYAN, 1985). Estudos comprovaram que a motivação intrínseca tem maior influência sobre a criatividade do que a motivação extrínseca, porque esta última apenas é capaz de influenciar a criatividade se o nível da motivação intrínseca estiver alto (AMABILE, 1997).

Embora parte da motivação intrínseca dependa da personalidade do indivíduo, o ambiente social pode ter efeito significativo sobre o seu nível. A característica importante desse aspecto é que o ambiente de trabalho influencia a criatividade por causa da presença de componentes individuais (ibid).

Amabile (1997) inclui três fatores presentes no ser humanos necessários para a presença da criatividade: perícia, habilidade de pensamento criativo e motivação. Embora a perícia e a habilidade de pensamento criativo determinem o que o indivíduo é capaz de fazer no seu domínio pessoal, é o componente motivacional que determina aonde o indivíduo poderá chegar, além do esperado.

Com isso, Dvir et al (2002) defendem que o comportamento transformacional dos líderes, comparado com o comportamento transacional, motiva ainda mais os subordinados. Esta motivação os levam a se arriscarem por caminhos diferentes, com idéias criativas, implicando na sua satisfação. Os autores complementam afirmando que quando o líder foca o suprimento das necessidades dos subordinados, a motivação, o esforço e a satisfação podem ser atingidos.

### **2.3 Criatividade**

A abordagem que reconhece o ambiente de trabalho como um dos fatores que permite aos funcionários desempenhar as tarefas com criatividade, foi tratada por Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron, em 1996, chamando-a de “clima organizacional”. Este, em conjunto com a motivação, apresenta papel fundamental no processo da criatividade. A partir da investigação em organizações de diversos setores, Amabile et al., (1996) constataram que a criatividade é influenciada por cinco fatores: o *encorajamento organizacional à criatividade* seja por meio da própria empresa, do supervisor ou grupo de trabalho; a *autonomia e liberdade*; os *recursos disponíveis para a realização do trabalho*; as *pressões*; *impedimentos organizacionais*.

Nessa perspectiva, a pesquisa realizada por Amabile et al., (1996) demonstrou que idéias criativas individuais ou grupais ocorridas na organização contribuem como ferramenta para o sucesso. O resultado mais importante foi concluir que as cinco dimensões fazem diferença para o alto ou baixo grau de criatividade, assim estas dimensões têm importante papel para o comportamento criativo nas empresas.

De acordo com a Amabile (1996; 1997) o pensamento criativo refere-se a como as pessoas abordam a existência de problemas e como os solucionam. Criatividade não se limita a capacidade intelectual do indivíduo para inventar coisas novas. Criatividade é resultado de acúmulo individual de pensamento de criação e perícia, baseada por experiências passadas (AMABILE, 1998). Porém, o alto nível de criatividade não pode ser adquirido se o indivíduo não tiver motivação. Desse modo, soluções criativas podem ser alcançadas quando as organizações encorajam os indivíduos a tentarem diferentes formas de realizarem seu trabalho, sem puni-los caso os resultados sejam negativos (AMABILE et al., 1996).

Além disso, enfatizando o já exposto outrora, pesquisas demonstraram que a motivação intrínseca é um dos mais importantes fatores que aumentam as atividades criativas entre os indivíduos nas organizações (JUNG, 2000). Os líderes têm forte influência sobre a maneira com que os subordinados alcançam as metas. Um exemplo é o efeito das lideranças transformacionais sobre as ações e relações emocionais entre líderes e liderados. Com isso, a proposta da liderança transformacional, via o estímulo individual, é conceder suporte para a criatividade (SOSIK et al., 1998).

#### **2.4 Liderança, motivação, criatividade para os profissionais de vendas**

Embora haja pesquisas em abundância relacionando a gerência de vendas com seus subordinados tomando por base a literatura sobre liderança transacional, atestando que nesse setor a liderança transacional tem forte influência sobre os liderados, apenas recentemente pesquisadores voltaram a atenção para o modelo de liderança transformacional como uma alternativa do estilo da administração de vendas (HUMPHREYS, 2002; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

Pesquisadores da área de marketing e vendas reconhecem as teorias de liderança como um componente fundamental para a *performance* organizacional e para o comportamento de seus seguidores. A pesquisa de Humphreys (2002), é um exemplo, demonstrando que o comportamento do líder está significativamente relacionado com a performance dos subordinados de vendas e marketing.

MacKenzie, Podsakoff e Rich (2001) salientaram que o líder transformacional tende a ser mais pró-ativo, enquanto o transacional tende a ser mais reativo no relacionamento com os subordinados. No seu estudo, os autores validaram a noção de que o comportamento dos líderes transformacionais influenciam os subordinados para a alta performance, sendo dependente da motivação.

Esta seção ofereceu conceitos fundamentais para identificar pontos essenciais da investigação, servindo como fonte para reforçar ou contradizer os resultados obtidos.

### **3. Metodologia**

A metodologia qualitativa proporcionou maior profundidade na análise. Buscou-se compreender o fenômeno dentro do seu contexto analisando-o de maneira integrada (LAVILLE; DIONNE, 1999). Com isso, a estratégia metodológica foi a de estudo de caso qualitativo simples (MERRIAM, 1998).

O objetivo geral da pesquisa foi seguido por questões de pesquisa. Segundo Merriam (1998), estas questões refletem o pensamento do pesquisador sobre os fatores mais significativos do estudo, contribuindo com o direcionamento da investigação e com a determinação do como os dados devem ser coletados.

Autores como Miles e Huberman (1994) reforçam essa orientação, ressaltando que questões de pesquisa servem para delimitar a investigação. Orientam as escolhas do pesquisador em relação à amostragem e aos instrumentos de coleta de dados, demarcando os eventos, os personagens, os processos e o ambiente. Dessa forma, a partir do objetivo que visa investigar como a liderança atuante em micro e pequenas empresas do setor de óticas da cidade de Recife influencia a criatividade da área de vendas, a pesquisa se desdobrou em três questões, são elas:

- a) Qual é o tipo de liderança dessas empresas (transacional ou transformacional)?
- b) Como a liderança (transacional e transformacional) conduz a motivação intrínseca e a criatividade nessas empresas?

Quanto a amostragem, Merriam (1998) explica que há dois tipos de amostragem a probabilística e a não-probabilística, a segunda foi tomada como mais adequada por poder ser utilizada intencionalmente. Buscando entender um determinado fenômeno, optou-se por selecionar uma amostra representativa para o fenômeno.

Primeiramente, o campo empírico foi analisado, verificando que no centro da cidade do Recife, numa rua em especial, havia uma concentração de óticas formando um aglomerado de empresas. No local, percebeu-se a feroz concorrência que desencadeava em maior exigência dos profissionais na atividade de vendas exigindo criatividade e esforço profissional. Nessa fase, a pesquisadora obteve informações que contribuíram para a seleção da amostra. Observou-se que era comum, um proprietário ter duas óticas próximas uma da outra, mas, na grande maioria as óticas pertenciam a mesma família. Sendo assim, ao selecionar as dez organizações se descartou as que tinham o mesmo proprietário, apenas se admitiu aquelas que os empreendedores tinham algum parentesco.

Após conhecer o campo empírico e o referencial teórico, passou-se para a etapa da coleta de dados. A coleta de dados visou captar a opinião dos entrevistados para que fosse possível obter informações mais reais. Logo em seguida, o roteiro de entrevista semi-estruturado foi elaborado, baseando-se nos conceitos existentes na literatura. Acredita-se que essa ferramenta de coleta de dados permita ao pesquisador adotar tanto a perspectiva interna como externa para as abordagens compreensivas ou interpretativas (ALENCAR; GOMES, 1998). A opção pela entrevista semi-estruturada visa explorar alguns temas em profundidade e, ao mesmo tempo, ter “a certeza de se obter dados comparáveis entre os sujeitos” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p.135).

Primeiramente, se apuraram dados sobre o perfil dos respondentes, como: gênero, idade, grau de escolaridade. Em seguida, se obteve os dados da empresa e retratou os objetivos específicos.

As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2004 por um mesmo pesquisador que abordou os entrevistados no seu próprio ambiente de trabalho. Com dois tipos de questionários diferentes foi possível coletar as informações com os líderes e checá-las com as respostas dos liderados. As entrevistas direcionadas aos funcionários ocorreram na ausência do seu superior imediato, para que eles pudessem exprimir a situação real dos fatos. Dessa maneira, os questionários foram composto por perguntas fechadas e abertas possibilitando o entrevistador se aprofundar quando houvesse necessidade.

Depois da gravação de todas as entrevistas, a análise foi realizada observando as respostas do líder e dos seus liderados para poder compará-las, tendo em vista a observação do fenômeno. Diante dos dados, foi possível verificar o tipo predominante de liderança observando a composição de suas dimensões. A liderança transacional composta por recompensa contingente, administração por exceção (ativa), administração por exceção (passiva) e laissez-faire e a liderança transformacional por estímulo intelectual, considerações individualizadas, carisma e motivação inspiradora. Logo após examinou se esta influencia na motivação intrínseca e na criatividade dos funcionários.

#### **4. Análise dos dados**

Objetivando responder as questões de pesquisa desdobradas em dois momentos: a) Qual é o tipo de liderança dessas empresas (transacional ou transformacional)? b) Como a liderança (transacional e transformacional) conduz a motivação intrínseca e a criatividade nessas empresas? - a pesquisadora utilizou-se de quadros para melhor apresentá-los.

No quadro 1 observa-se que em mais de 60% das unidades selecionadas os proprietários são os próprios líderes. Esses indivíduos atuam como gestores, muitas vezes atendendo clientes, comprando mercadorias, contratando funcionários entre outras atividades. A média de relacionamento entre os líderes e liderados é de 2,1 anos. Observe que em algumas empresas foram entrevistados mais de um funcionário, sendo o tempo de relacionamento com o líderes a média entre eles. Por último, é possível verificar que apenas um dos subordinados possui parentesco com o proprietário.

Empresas	O líder é o proprietário?	Tempo de empresa	N.º de funcionários entrevistados	Quantas lojas na região	Tempo de relação	Os funcionários entrevistados são parentes do proprietário?		
A	Sim		7	1	2	4	Não	B
Sim			8	2	2	2	Não	C
Sim			8	2	2	1	Não	D
Sim			4	2	2	2	Não	E
Não			5	1	1	1,5	Não	F
Sim			2	2	2	1,2	Não	G
irmã			18	1	1	0,4	Não	H
Não			7	2	2	7	Não	I
Sim		0,1	2	1	0,1	Sim	J	
Não		2,2	2	1	2,5	Não		

Fonte: Dados coletados

QUADRO 1 – DADOS SOBRE OS LÍDERES E LIDERADOS

#### 4.1 Qual é o tipo de liderança dessas empresas (transacional ou transformacional)?

Observando as dimensões da liderança transacional (*recompensa contingente, administração por exceção (ativa), administração por exceção (passiva) e laissez-faire*) e da liderança transformacional (*estímulo intelectual, considerações individualizadas, carisma e motivação inspiradora*) (ROBBINS, 2002) pode-se destacar o tipo atuante de liderança nas empresas selecionadas. Nesse momento, foi fundamental comparar a opinião dos subordinados com a política de atuação dos líderes.

Dentre as dez empresas, seis possuem liderança transacional, mais voltada para a recompensa. Os objetivos do líder é o controle do resultado de seus subordinado (HOWELL; DORFMAN; KEN, 1986). Já, nas outras quatro, a liderança é transformacional. Destacando-se o estímulo individualizado aos subordinados (AVOLIO et al., 1999).

Em seguida verifica-se a segunda questão de pesquisa.

#### b) Como a liderança (transacional e transformacional) conduz a motivação intrínseca e a criatividade nessas empresas?

Dentre as seis empresas que possuem a liderança transacional, três (empresas B, G e H) estão com funcionários moderadamente motivados intrinsecamente e com pouca criatividade. Uma delas (F) está com funcionários moderadamente motivados e com forte criatividade, esse caso se destaca, trata-se de duas funcionárias que trabalham a mais de dois anos na empresa e possuem forte criatividade. Outra está (D) com a motivação intrínseca baixa e com a criatividade moderada. E a sexta empresa (C) está com funcionários altamente motivados intrinsecamente e com criatividade moderada (ver quadro 2).

Nas quatro organizações com liderança transformacional, três delas (A, E e I) possuem funcionários com alta motivação intrínseca e forte presença da criatividade, destacando-se a empresa E, onde os funcionários frisaram a sua satisfação e a presença de um clima de

trabalho propício ao desenvolvimento profissional. Por último, na empresa J os funcionários estão com a motivação intrínseca e a criatividade moderada (ver quadro 2).

<i>Empresas</i>	<i>Tipo de Liderança</i>	<i>Motivação Intrínseca</i>	<i>Criatividade</i>	<i>Observação</i>
A	Transformacional	Alta	Forte presença	
B	Transacional	Moderada	Pouca	
C	Transacional	Alta	Moderada	
D	Transacional	Baixa	Moderada	
E	Transformacional	Alta	Forte presença	Funcionários muito satisfeitos
F	Transacional	Moderada	Forte presença	
G	Transacional	Moderada	Pouca	
H	Transacional	Moderada	Pouca	Gerente sem autonomia. Proprietário não agir com recursos humanos
I	Transformacional	Alta	Forte presença	Iniciantes, bastante motivados
J	Transformacional	Moderada	Moderada	

Fonte: Dados coletados

QUADRO 2 – DADOS SOBRE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E CRIATIVIDADE

## 5. Conclusões e considerações finais

Numa arena competitiva, o grande diferencial parece ser o trabalho dos recursos humanos. Kotter (2000) explica que o desafio do líder está em trabalhar com as constantes mudanças. Algumas vezes, o líder pode resistir a essas transformações, ao passo que em outro momento será o principal agente de mudança, conduzindo a empresa para uma nova perspectiva. Reconhecendo o papel do líder dentro das organizações objetivou-se investigar como a liderança atuante em micro e pequenas empresas do setor de óticas da cidade de Recife influencia a criatividade da área de vendas. Para isso, primeiramente, verificou-se que 60% das organizações entrevistadas atuam com a liderança transacional que visa recompensar os liderados de acordo com seus resultados. Foi bastante comum esse tipo de liderança, os dirigentes mantinham as metas mensais de vendas para que os funcionários atingissem, assim, os salários eram sensíveis a essa (HUMPHREYS, 2002; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

Em seguida, entendeu-se como a liderança (transacional e transformacional) conduzia a motivação intrínseca e a criatividade nessas empresas. Apenas quatro empresas possuíam funcionários com alta motivação intrínseca, com três líderes transformacionais e um transacional. Nessa última, verifica-se que há indícios específicos, por exemplo, os funcionários da empresa C trabalham há 8 anos, mas está sendo liderado há apenas 1 ano por esse novo líder. Nesse momento, percebe-se que a expectativa de uma nova liderança pode influenciar o comportamento dos liderados. Quanto a criatividade, verifica-se que das quatro empresas com forte presença, três são conduzidos por líderes transformacionais e um por transacionais. Agora, as três empresas com funcionários motivados intrinsecamente e com forte criatividade são lideradas por dirigentes transformacionais. Esses achados corroboram com o que é apresentado na literatura (RECI; RYAN, 1985; RECI; RYAN, 1985; AMABILE et al, 1996; SOSIK et al, 1998; JUNG, 2000).

Verifica-se que houve algumas limitações nessa investigação, podendo ser citadas: a falta de acesso as informações financeiras e as informações sobre as metas de vendas e o que era atingido pelos funcionários. Acredita-se que essas informações seriam de muito valor ao

estudo, para que fosse possível analisar mais profundamente a criatividade e o fechamento das vendas.

Com isso, percebe-se que os estudos sobre liderança podem contribuir para a administração das organizações atuais. Dessa maneira, buscou-se complementar com a literatura científica, fortalecendo o conhecimento.

### Referências Bibliográficas

- AMABILE, T.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. In: \_\_\_\_\_. **Academy of Management Journal**, v. 39, n.5, p. 1154-1184, 1996.
- AMABILE, T. Motivation Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. In: \_\_\_\_\_. **California Management Review**, v. 40, n.1, p. 39-58, 1997.
- ATWATER, L. E.; DIONNE, S. D.; CAMOBRECO, J. F.; AVOLIO, B. J.; LAU, A. Individual Attributes and leadership style: predicting the use of punishment and its effects. In: \_\_\_\_\_. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, p. 559-576, 1998.
- ATWATER, L. E.; DIONNE, S. D.; CAMOBRECO, J. F.; AVOLIO, B. J.; LAU, A. A Longitudinal Study of the Leadership Development Process: Individual Differences Predicting Leader Effectiveness. In: \_\_\_\_\_. **Human Relations**, v. 52, n. 12, p. 1543- 1556, 1999.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In: \_\_\_\_\_. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 441-462, 1999.
- BARNARD, CHESTER I. **As funções do executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.
- DVIR, T.; EDEN, D.; AVOLIO, B.J.; SHAMIR, B. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. In: \_\_\_\_\_. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 735-744, 2002.
- GRAEN, G.; DANSEREAU, F.; MINAMI, T.; CASHMAN, J. Leadership Behaviors as Cues to performance Evaluation. In: \_\_\_\_\_. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 611-623, 1973.
- HOWELL, J. P.; DORFMAN, P. W.; KEN, S. Moderator Variables in Leadership Research. In: \_\_\_\_\_. **Academy of Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 88-102, 1986.
- HUMPHREYS, J. H. Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. In: \_\_\_\_\_. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 6, p. 487-502, 2002.
- HUMPHREYS, J. H. Leader Behavior: the relationship with support for E-commerce and Emerging Technology. In: \_\_\_\_\_. **Journal of Management Research**, v. 1, n. 3, p. 149-159, 2001.
- JUNG, D. I. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. In: \_\_\_\_\_. **Creativity Research Journal**, v. 13, n.2, p. 185-195, 2000-2001.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTTER, JOHN P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas, Belo Horizonte: UFMG, 1999. P. 31-80.
- MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; RICH, G. A. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. In: \_\_\_\_\_. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 115-134, 2001.
- MUMFORD, M. D.; DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J. Followers, Motivations, and levels of Analysis: the case of individualized leadership. In: \_\_\_\_\_. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 313-340, 2000. ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SAHLMAN, W.A. How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, jul-aug, 1997.

SHIN, S. J.; ZHOU, J. Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: evidence from Korea. In: \_\_\_\_\_. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 703-714, 2003.

SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: motivation idea generation in Computer-mediated groups. In: \_\_\_\_\_. **Creativity Research Journal**, v. 11, n.2, p. 111-121, 1998.

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F. Individualized Leadership. In: \_\_\_\_\_. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 90-99, 2002.

YAMMARINO, F. J.; SPANGLER, W. D.; BASS, B. M. Transformational Leadership Performance: a longitudinal investigation. In: \_\_\_\_\_. **Leadership Quarterly**, v. 4, n. 1, p. 81-102, 1993.