



Universidade Federal da Bahia

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-graduação em Psicologia

**ESTILOS E ESQUEMAS COGNITIVOS, ESTILOS DE LIDERANÇA E A ADOÇÃO
DE INOVAÇÕES GERENCIAIS: COMPARANDO LÍDERES DE DIFERENTES
GERAÇÕES.**

Stéfanie Moreira de Oliveira

Dissertação de Mestrado em Psicologia

Salvador, fevereiro de 2018

Universidade Federal da Bahia

Instituto de Psicologia

**ESTILOS E ESQUEMAS COGNITIVOS, ESTILOS DE LIDERANÇA E A ADOÇÃO
DE INOVAÇÕES GERENCIAIS: COMPARANDO LÍDERES DE DIFERENTES
GERAÇÕES.**

Stéfanie Moreira de Oliveira

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Psicologia da UFBA como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em
Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientadora: Prof^a Dr^a Janice Aparecida Janissek

Salvador, fevereiro de 2018

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA), com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

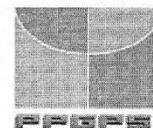
Oliveira, Stéfanie Moreira de
Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a
adoção de inovações gerenciais: Comparando líderes de diferentes
gerações. / Stéfanie Moreira de Oliveira. -- Salvador, 2018.
181 f. : il

Orientadora: Profª Drª Janice Aparecida Janissek.
Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em
Psicologia) -- Universidade Federal da Bahia, Instituto de
Psicologia, 2018.

1. Inovação gerencial. 2. Estilo de Liderança. 3. Estilo
Cognitivo. 4. Esquemas cognitivos. 5. Gerações. I. Janissek,
Profª Drª Janice Aparecida. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
Instituto de Psicologia - IPS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI
MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO



TERMO DE APROVAÇÃO

**“ESTILOS E ESQUEMAS COGNITIVOS, ESTILOS DE LIDERANÇA E A ADOÇÃO
DE INOVAÇÕES GERENCIAIS: COMPARANDO LÍDERES DE DIFERENTES
GERAÇÕES”**

Stéfanie Moreira de Oliveira

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Janice Aparecida Janissek (Orientadora)
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof.^a Dr.^a Daniela Campos Bahia Moscon
Universidade Salvador - UNIFACS

Salvador, 22 de fevereiro de 2018.

Dedico este trabalho a minha família, que foi, é e sempre será meu alicerce.

AGRADECIMENTOS

O lugar no qual escrevo esses singelos agradecimentos é o da gratidão. Gratidão, primeiramente, à Deus por me mostrar que as coisas acontecerão, no exato momento que tiverem que acontecer. Que não basta somente o meu desejo, mas a Tua aprovação, pois Ele sabe o melhor para mim.

Passar no mestrado e estar concluindo nesse momento não é somente o alcance de um objetivo, mas também uma superação pessoal. Foram muitas noites em claro, algumas lágrimas, mas principalmente, muitas alegrias.

Sou grata em especial aos meus pais, Carlos e Romilda, por me criarem para o mundo, sempre estimulando o meu abrir de asas em busca do meu crescimento. Gratas a minhas irmãs, Carla e Patrícia, por compreenderem a distância e por todo incentivo, tenho muito orgulho das mulheres que nos tornamos. As minhas sobrinhas Nicole e Ana Lara e meu afilhado Elessandro por colorirem a minha vida e trazer luz, mesmo em dias nublados. Ao meu avô (in memoriam) que deixou saudades.

À minha querida orientadora, Janice Janissek, por todo cuidado, carinho e compreensão. Obrigada por ir além de sua função de ensinar e tornando meu desabrochar mais leve e consistente.

À Antônio Virgílio e Adriano Peixoto pelas excelentes contribuições na disciplina de metodologia, sem as quais tornaria esse processo mais árduo. À Sônia Gondim, Mauro Magalhães e a todos os professores do POSPSI que ao compartilhar seu vasto conhecimento, contribuíram para enriquecer o meu trabalho nessa pesquisa.

Ao meu grupo de pesquisa que além de suporte acadêmico, desempenharam também um suporte afetivo. Por ser um local onde compartilhei minha vida, supri faltas e fiz amizades que levarei para toda vida. Agradeço em especial à Polyana Luttigards por caminhar comigo nesse trajeto, por me apoiar desde o início e por se tornar uma amiga com a qual posso contar em quaisquer momentos. À Aldiene, Daniela Moscon e demais por toda luz que vocês trouxeram ao grupo.

Aos meus queridos colegas que trilharam e compartilharam angustias e alegrias nesse interim, Icléia Nana, Indy, Sofia, Anderson, Eleonora e demais. Em especial Hanna e André pelas longas conversas, caminhadas e risadas Rio Vermelho afora.

À Bruno Trindade por chegar e permanecer em minha vida. Pelo apoio mútuo e amizade recíproca.

Aos amigos que mesmo longe se fizeram presença constante, dando o suporte necessário para eu seguir firme em minha jornada, Léo, May, Nanda, Nára, Maria, Katy, Rosane, Jéssica. À Rodrigo Macedo por fazer parte dessa história e ter participação especial na inclusão das gerações no meu estudo. À Luiz Fontes por ensinar que as vezes é necessário abandonar a vista mar e se encaminhar ao subsolo até conseguir o tão almejado sonho.

Agradeço ao financiamento do CNPq.

Às empresas e seus empregados entrevistados, pela disponibilidade, atenção, presteza e valiosa contribuição para a realização do trabalho.

E por fim, a tudo e a todos que contribuíram diretamente e indiretamente na idealização desse estudo, minha gratidão.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar quais as possíveis associações entre perfis de liderança, estilos e esquema cognitivo de gestores de diferentes gerações e como elas podem ajudar a compreender a adoção de inovações gerenciais. Para tanto, definiu-se como objetivos específicos descrever os perfis de liderança e de estilos cognitivos de gestores organizacionais de duas diferentes gerações; identificar o grau de uso de um conjunto de práticas de gestão que são adotadas pelos dois grupos de gestores no seu contexto de trabalho; examinar os esquemas cognitivos utilizados pelos dois grupos geracionais sobre a inovação gerencial. Os procedimentos metodológicos envolveram a aplicação de instrumentos *online* e uma entrevista semi-estruturada, utilizando uma técnica do uso de cartões que continham práticas de gestão tradicionais e inovadoras. No total, 8 gestores participaram do estudo. Concluiu-se que há uma predominância do estilo cognitivo inovador e do estilo de liderança transformacional, não sendo verificadas diferenças no perfil entre as gerações pesquisadas. Quanto à adoção de práticas gerenciais, evidenciou-se que ambas as gerações fazem uso das práticas inovadoras de gestão. No entanto, os gestores Baby boomers adotam intensamente um conjunto de práticas tradicionais, juntamente com as práticas inovadoras. Tal combinação não parece ser tão frequente na atuação dos gestores da geração Y. Quanto aos esquemas cognitivos observou-se que os gestores Baby boomers estruturam as suas concepções de uma forma mais simples e superficial enquanto os gestores Y compreendem a inovação gerencial a partir de uma visão mais complexa e diversificada deste fenômeno.

Palavras-chave: Inovação gerencial, Esquemas cognitivos, Gerações.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze how the associations between leadership profiles, styles and cognitive schemas that can explain managerial innovation in two groups of managers belonging to different generations. Based on the theoretical approach to managerial innovation, we sought to identify constructive systems of leadership theory implicit from a combination of three methodological strategies: to describe the leadership profiles and cognitive styles of organizational managers of two different generations, Identify the degree of use of a set of management practices that are adopted by the two groups of managers in their work context, examine the cognitive schemas used by the two generational groups on a managerial and comparative innovation as associations between the leadership profile, style and cognitive schema, with a description of the use of management practices in the groups of managers of different generations. To do so, perform an online instrument application and a semi-structured interview, use a technique with cards that continue traditional and innovative management practices. In total, 8 managers participated in the study. The conclusion of the study evidences a predominance in the innovative cognitive styles and the transformational leadership style between the participating managers, not being verified related without quality classification. By delving deeper into the adoption of managerial practices, it has been realized that Baby-boomers managers use drugs most commonly used practices for a traditional administration, in contrast, managers and use more innovative practices to manage their team. Already the cognitive schemes evidenced some disputes between the generational groups, since the Baby boomers managers structure as their conceptualizations in a leaner form and the managers Y a greater number of constructions to explore what is innovation, which as characteristics that make A practice and what points are relevant to its use.

Keywords: Management innovation, Cognitive schemas, Generations.

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1.** Dimensões abordadas em diferentes estudos
- FIGURA 2.** Surveys na área de inovação.
- FIGURA 3.** Representação das teorias tradicionais e contemporâneas sobre liderança.
- FIGURA 4.** Representação do Modelo de Liderança Transformacional de Burns (1978).
- FIGURA 5.** Representação do Modelo teórico de Liderança Gama Completa de Avolio e Bass (1991).
- FIGURA 6.** Características do estilo de liderança Transformacional.
- FIGURA 7.** Características do estilo de liderança Transacional.
- FIGURA 8.** Características do estilo de liderança Laissez Faire.
- FIGURA 9.** Temas que emergiram acerca da utilização dos estilos cognitivos na área organizacional.
- FIGURA 10.** Comparação das características dos Estilos Cognitivo.
- FIGURA 11.** Principais definições sobre gerações.
- FIGURA 12.** Diferentes parâmetros para a definição de gerações.
- FIGURA 13.** Caracterização das gerações para o contexto brasileiro.
- FIGURA 14.** Modelo Geral da Pesquisa.
- FIGURA 15.** Etapas da Pesquisa.
- FIGURA 16.** Descrição do MLQ.
- FIGURA 17.** Escores do Inventário KAI.
- FIGURA 18.** Categorização e Identificação das Práticas Usadas no estudo.
- FIGURA 19.** Fichas com definições.
- FIGURA 20.** Estilos cognitivos dos gestores por gerações.
- FIGURA 21.** Frequência de uso das dimensões de Liderança por Geração.
- FIGURA 22.** Frequência de uso das dimensões de Liderança por gestores.
- FIGURA 23.** Resultados da escala de desejabilidade social por gestor pesquisados.
- FIGURA 24.** Frequência de uso e avaliação de um conjunto de práticas tradicionais por dois grupos de gestores de gerações distintas.
- FIGURA 25.** Frequência de uso e avaliação de um conjunto de práticas inovadoras por dois grupos de gestores de gerações distintas.
- FIGURA 26.** Comparativo das dimensões "muito usadas" por dois grupos de gestores de gerações distintas, separadas entre as práticas tradicionais e inovadoras.
- FIGURA 27.** Conceito de Inovação elaborado pelos gestores baby boomers e Y

FIGURA 28. Classificação das Práticas consideradas Inovadoras por cada grupo geracional.

FIGURA 29. Esquemas geracionais que estruturam a compreensão do porquê um conjunto de práticas são inovadoras.

FIGURA 30. Esquemas cognitivos abordando os motivos do porque usa muito as práticas inovadoras.

FIGURA 31. Esquemas cognitivos abordando os motivos do porque usa pouco as práticas inovadoras.

FIGURA 32. Esquemas cognitivos abordando os motivos do porque não usa as práticas inovadoras.

FIGURA 33. Esquemas cognitivos abordando como os grupos geracionais utilizam as práticas inovadoras.

FIGURA 34. Esquemas cognitivos abordando as dificuldades encontradas à implementação das práticas inovadoras pelos dois grupos geracionais.

FIGURA 35. Configuração da correlação entre os constructos utilizados na pesquisa.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Frequência de uso dos estilos de liderança de acordo a geração a que pertencem os gestores pesquisados.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Inovação organizacional: conceitos, tipologias e medidas	19
2.1.1 Práticas Inovadoras em gestão	24
2.2 Estilos de Liderança	27
2.2.1 Modelo de liderança gama completa	31
2.2.1.1 Liderança Transformacional	35
2.2.1.2 Liderança Transacional	37
2.2.1.3 Liderança Laissez Faire	38
2.3 Estilos Cognitivos	40
2.3.1 Teoria da Adaptação-Inovação de Kirton (1976)	44
2.4 Gerações e suas especificações no campo de gestão.	52
3.1 Problema de Pesquisa	61
3.2 Objetivos	61
3.2.1 Objetivo geral:	61
3.2.2 Objetivos específicos:	61
3.4 Modelo Geral da Pesquisa	63
3.4.1 Inovação e estilos cognitivos	63
3.4.2 Inovação e estilos de liderança	65
3.4.3 Inovação e Gerações	67
4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	70
4.1 Caracterização de pesquisa	70
4.2 Participantes	71
4.3 Instrumentos de coleta de informações	71
4.3.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	72
4.3.2 Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI)	73
4.3.3 Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne	74
4.3.4 Entrevista Semi-estruturada com uso de cartões	76
4.4 Procedimento de Coleta das informações	80
4.5 Análise dos Dados	81
5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
5.1 Descrição dos perfis, estilos de liderança, estilos cognitivos e desejabilidade social dos gestores de acordo com a geração a qual pertencem	83
5.1.1 Perfil dos gestores	84
5.1.2 Estilo cognitivo	84

5.1.3 <i>Estilos de Liderança</i>	88
5.1.4 <i>Desejabilidade Social</i>	96
5.2 Identificação e compreensão do uso das práticas de gestão.	98
5.2.1 A visão dos gestores sobre as práticas de gestão tradicionais	98
5.2.2 <i>A visão dos gestores sobre as práticas de Gestão Inovadoras</i>	103
5.2.3 Categorização dos esquemas cognitivos que estruturam a compreensão dos gestores de diferentes gerações sobre a inovação gerencial	110
5.2.3.1 Conceito de Inovação que sustenta a definição das práticas inovadoras.	111
5.2.3.2. <i>Práticas inovadoras muito usadas.</i>	122
5.2.3.3 <i>Práticas inovadoras pouco utilizadas e não utilizadas.</i>	127
5.2.3.4 <i>Como os gestores utilizam as práticas inovadoras e quais as dificuldades encontradas na implementação destas.</i>	134
5.3 Associações entre o perfil individual e os esquemas cognitivos dos gestores sobre a adoção de práticas inovadoras	148
6. CONCLUSÃO	153
7. REFERÊNCIAS	158
8. APÊNDICES	171
9. ANEXOS	177

1. INTRODUÇÃO

A inovação organizacional constitui um fenômeno bastante complexo que tem ganhado crescente atenção, tanto de acadêmicos quanto de gestores, por representar um importante diferencial competitivo para as organizações.

Devido à sua complexidade, ainda existem muitos desafios, tanto para conceituar e classificar quanto para medir a inovação organizacional. Uma das formas mais difundidas na literatura sobre o tema é considerar que existem basicamente, dois grandes tipos de inovações. A primeira, é aquela denominada de inovação tecnológica. Envolve as inovações que apresentam um caráter mais concreto e visível representada pela introdução de um produto, serviço, equipamento ou tecnologia que são considerados novos em um determinado contexto ou ambiente organizacional. O segundo tipo é aquele denominado de inovações não-tecnológicas. Estas são as inovações consideradas menos concretas, mais difíceis de serem visualizadas e observadas, tais como a introdução de um novo processo de trabalho, um novo modelo de gestão, uma nova forma de organizar o trabalho ou de gerenciar ou liderar uma equipe. Estas últimas inovações ocorrem, mais diretamente por meio de mudanças nas interações sociais, ou seja, na dimensão social da organização.

Devido ao seu caráter mais subjetivo e intangível, as pesquisas sobre as inovações não-tecnológicas são mais escassas na literatura. Por conseguinte, são as que apresentam desafios e lacunas mais importantes (Damanpour, 2014). Neste sentido, há uma grande predominância de estudos que focam no entendimento das inovações tecnológicas. Assim, no presente estudo, busca-se contribuir para o entendimento de um tipo de inovação não-tecnológica, ou seja, as inovações que ocorrem no âmbito da gestão, mais especificamente, no uso de práticas de gestão consideradas inovadoras. Tal compreensão é explorada por meio de uma visão construtivista

da inovação cujo pressuposto considera que o ator organizacional tem um papel importante na construção do fenômeno da inovação. Essa forma de compreender a inovação gerencial vem de encontro a uma abordagem mais determinista que considera que são os imperativos ambientais e estruturais que influenciam, de forma mais significativa, a inovação organizacional. Portanto, coerente com a visão construtivista, o presente estudo parte da compreensão de algumas dimensões individuais de análise que, consideradas em conjunto, podem oferecer uma explicação acerca do uso de um conjunto de práticas de gestão inovadoras.

Na literatura que aborda as inovações no campo da gestão, pode-se encontrar resultados bastante consistentes sobre a importância das dimensões individuais neste processo. Neste sentido, a literatura aponta que os estilos de liderança, por exemplo, têm se mostrado mais apropriados para criar um ambiente propício à inovação (Hussain, Talib & Shah, 2014; Mokhber, Wan Ismail, & Vakilbashi, 2015; Sethibe & Steyn, 2015). Além da liderança, estudos que investigam a associação entre estilos cognitivos e a inovação tem crescido nos últimos anos. Tal associação parte do pressuposto de que determinados estilos cognitivos, ou seja, padrões de formas de pensar e de tomar decisões, também poderiam ser mais favoráveis para construir e sustentar iniciativas inovadoras no contexto organizacional (Ettile, Groves, & Hess, 2014; Lin & McDonough, 2014). Outra dimensão importante que já há algum tempo vem sendo utilizada para compreender os fenômenos organizacionais é a que explora a cognição dos atores organizacionais, justamente por propor um papel ativo do indivíduo em seus comportamentos, sem menosprezar os efeitos do ambiente sobre a pessoa. Um importante conceito, dentro da teoria cognitivista, que será utilizado como suporte da presente investigação é a noção de esquemas cognitivos, considerados estruturas cognitivas que representam o conhecimento organizado, que direcionam o processamento de uma informação, em outras palavras, constitui uma base de conhecimento que serve como guia para a interpretação de uma informação, ação e expectativas (Michener, McClure & Karduna, 2003; Fiske, 1991; Taylor e Crocker, 1981).

No presente estudo o estilo de liderança, estilo cognitivo e esquema cognitivo, serão caracterizadas em conjunto para construir uma explicação acerca das práticas e concepções dos gestores sobre a inovação gerencial. No entanto, tal construção se dará em dois grupos de gestores que são distintos entre si em função de uma outra dimensão que tem também, ganhado importância crescente na investigação no campo da inovação gerencial. Trata-se da caracterização da geração a qual pertence os atores envolvidos no processo de inovação. As rápidas transformações no ambiente de trabalho e o contexto mutável requerido pelo processo de inovação torna a discussão sobre gerações um elemento importante para compreender as relações estabelecidas no ambiente de trabalho e seu impacto para o processo inovador. De acordo com esse pensamento, alguns estudos (Cennamo & Gardner, 2008; Ganter & Hecker, 2013; Gillen & Cheshire, 2015) buscaram identificar características próprias de cada geração e como elas se relacionam ao processo de inovação.

A relevância em comparar diferentes gerações também está no fato de que, segundo Gillen e Cheshire (2015) pela primeira vez, quatro gerações diferentes interagem no ambiente de trabalho, cada uma trazendo consigo especificidades e diferentes formas de atuação. Esse fenômeno justifica o interesse em investigar como as diferentes gerações compreendem e adotam a inovação gerencial no presente estudo.

O presente estudo está dividido em seis partes principais. Após esta introdução serão apresentados os fundamentos teóricos envolvendo os temas que estruturam a compreensão da pesquisa. Em seguida, explora-se o delineamento do objeto de estudo, abordando o problema, objetivos e justificando a importância dos constructos escolhidos para compreender o fenômeno da inovação. Após esta parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para se alcançar o objetivo proposto no presente estudo. Os resultados são explorados a seguir, de acordo com os objetivos específicos previstos. Por fim, a título de conclusão, busca-

se responder o problema de pesquisa formulado, assim como, as contribuições para futuros estudos e limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentam-se neste segmento, os aspectos conceituais sobre a inovação organizacional e gerencial, seus conceitos, tipologias e medidas. Em seguida, uma compreensão da evolução dos conceitos sobre liderança, enfatizando as teorias mais contemporâneas sobre o tema. A definição de estilos cognitivos e a sua aplicabilidade no campo da gestão são apresentados em seguida e, por fim, discorre-se sobre os conceitos e caracterizações que definem as diferentes gerações utilizadas no estudo.

2.1 Inovação organizacional: conceitos, tipologias e medidas

O estudo sobre inovação teve seu marco teórico a partir da teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1954) em meados do século XX, explicando a riqueza de um país a partir das inovações que ele produzia. No sentido mais amplo, o termo deriva do latim – *innovare*, que significa “fazer algo novo”. Portanto, a inovação pode ser considerada como o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático (Damanpour, 2014; Lyn, Yeh, & Hung, 2012; Tidd & Bessant, 2015).

A literatura diferencia dois tipos de inovação (Gomes, Machado & Giotto, 2009). A *inovação radical*, que compreende a inovação como a prática, serviço ou produto completamente novo, ofertado e/ou implementado por uma empresa em caráter inédito (Damanpur, 2014; Silva et al., 2014). A *inovação incremental*, quando uma prática ou serviço deriva de algo já existente no mercado, numa situação em que são feitas melhorias consideráveis nos produtos, serviços ou processos, podendo assim, ser inovador para um contexto específico (Faoro & Abreu, 2014; Mothe & Thi, 2010).

O manual de Oslo definiu a inovação diferenciando-a em tecnológica e não tecnológica (Gomes et al., 2009; Mothe & Thi, 2010). As *inovações tecnológicas* são entendidas como mais concretas, visuais e que dizem respeito a mudanças em tecnologias físicas e procedimentais, a exemplo de máquinas, produtos, equipamentos e procedimentos padronizáveis. Já as inovações denominadas de *não tecnológicas*, ou inovação em gestão, são aquelas mais voltadas para pessoas, são menos concretas, mais complexas e ocorrem na dimensão mais social da dinâmica organizacional. Estas se manifestam na dimensão cognitiva e comportamental dos indivíduos (Damanpour, 2014; Gomes et al., 2009; Mothe & Thi, 2010).

Damanpour, (2014) oferece uma perspectiva sobre o estado da pesquisa sobre a inovação e constata que houve um aumento nas pesquisas que estudam este fenômeno. Constata, também, que as pesquisas que contemplam as inovações não tecnológicas, principalmente as relacionadas a gestão, têm sido escassas. Keupp, Palmié e Gassmann (2012) realizaram uma revisão sistemática em sete periódicos sobre gestão estratégica de inovação entre os anos de 1992 a 2010 e encontraram 342 artigos. Destes, somente 25 incluíram a inovação gerencial, salientando a importância das pesquisas sobre a inovação organizacional para além do domínio tecnológico. É necessário ter em mente que o desempenho e o crescimento sustentável de uma organização estão sujeitos à sua capacidade de empregar novas práticas de gestão a fim de rejuvenescer sua estratégia, estrutura e processos. Além disso, mudanças organizacionais resultantes da introdução de inovação em gestão, podem gerar inovações tecnológicas bem-sucedidas (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel & Lay, 2008). A carência de estudos sobre a inovação gerencial pode ser vista como um campo fértil para novas pesquisas (Cropley & Cropley, 2012; Damanpour, 2014).

A literatura que trata sobre as inovações não tecnológicas especifica uma variedade ampla de termos e conceitos. Damanpour (2014) apresenta uma classificação de três termos principais, a saber: inovação organizacional, inovação administrativa e inovação gerencial. O

termo *inovação organizacional* foi utilizado para designar inovações decorrentes de processos não-tecnológicos, desencadeados a partir do conhecimento e das habilidades dos membros da organização. Em paralelo ao termo *inovação organizacional*, o termo *inovação administrativa* foi utilizado nos núcleos técnico e administrativo das organizações, voltados a organização do trabalho, abrangendo novas políticas referentes ao recrutamento de pessoal, a alocação de recursos, a estruturação de tarefas, de autoridade e de recompensas. Essa nomenclatura aborda as habilidades gerenciais que permitiriam a eficiência e eficácia das estruturas formais, dos seus processos administrativos e que afetaria principalmente os sistemas de gestão, pois estes implicam diferentes processos de tomada de decisão.

Kimberly (1981) empregou o termo *inovações gerenciais*, se referindo à maneira como é realizado o trabalho da gestão. O termo é ancorado em duas perspectivas, ou seja, “o que os gestores são” e “o que eles fazem”. No primeiro caso, os gestores são vistos como aqueles que tomam decisões e concebem os modelos de gestão, sendo eles responsáveis pelas mudanças na natureza, local, quantidade e/ou a qualidade do trabalho. No segundo caso, as práticas de gestão podem ser concebidas como uma decisão estratégica voltada para modificar regras e rotinas organizacionais, alterar o papel dos membros de uma equipe, além de monitorar, avaliar e controlar a prestação de serviços.

Hamel (2006) simplifica a definição acima, compreendendo a *inovação gerencial* como o que os gerentes fazem e como fazem, voltando-se prioritariamente às práticas, regras e rotinas que alteram a forma como o trabalho é realizado e como elas são desenvolvidas de modo que tanto os princípios quanto as práticas de gestão rompam, de alguma forma, com os fundamentos da gestão tradicional. Utilizaremos no presente estudo o termo *inovações gerenciais* entendido como novas formas de elaborar as estratégias, a estrutura e os processos que mudam o trabalho dos membros da organização.

Quando se busca sistematizar o que os gestores estão fazendo de inovador no atual contexto das organizações encontra-se um desafio bastante significativo. Uma das explicações para a escassez de estudos que tragam uma sistematização das inovações gerenciais é a dificuldade em medir as inovações não tecnológicas. Neste sentido, Armbruster et al., (2008) destaca que a falta de interesse em patentear as novas práticas em gestão, a gama de definições do que vem a ser inovação, a falta de conhecimento do que de fato é posto em prática na organização são alguns dos problemas que repercutem na medida das inovações não tecnológicas. A maioria das investigações que visam medir as inovações gerenciais utilizam questionários com questões que, muitas vezes, levam os gestores a responderem com base em uma visão distorcida do que venha a ser inovação. (Nelson, Earleb, Howard-Grenvillea, Haackc & Young, 2014).

Outro aspecto importante que repercute na forma como as inovações gerenciais são investigadas é a suposta adesão a práticas consideradas modismos no ambiente organizacional mais amplo. Pressionadas por tais modismos, há tentativas de implementar as práticas, mas sem a devida adaptação, pesquisa, planejamento e mobilização dos trabalhadores e líderes para de fato implementar o novo sistema. Com isso, utiliza-se o rótulo inovador, mas mantem-se práticas defasadas ou que, simplesmente, não são condizentes com o que se propõe (Kaur Kapoor, Dwivedi & Williams, 2014; Nelson et al., 2014).

Essa dificuldade de mensurar a inovação, faz com que não existam estudos sistematizados que apontem as práticas mais inovadoras nos últimos cinco anos. Assim, a maioria dos estudos sobre o conjunto de práticas inovadoras no campo da gestão remontam aos anos de 1980, 1990 e meados dos anos 2000. Neste período havia maior interesse em compreender estas questões devido a algumas práticas que ganharam maior visibilidade, tais como Gestão da Qualidade Total, Reengenharia, etc.

Apesar da dificuldade de identificar na literatura as práticas inovadoras nos últimos anos, tanto no Brasil quanto no exterior, pode-se encontrar algumas referências sobre as principais tendências que caracterizam o que seria considerado inovador no campo da gestão. Lopes e Barbosa (2013) realizaram um estudo a fim de compreender como o tema da inovação gerencial tem sido estudado no Brasil, desde 1998. Eles encontraram que algumas pesquisas apontam tendências, tais como a redução de práticas restritivas aos empregados, a introdução de novas tecnologias que venham a facilitar o processo de trabalho, manutenção de estrutura mais enxutas, aumento da descentralização, a adoção de novas práticas de gestão de recursos humanos, as mudanças nas relações industriais, a iniciação de novas práticas de Just in Time, aumento da interação vertical e horizontal e das alianças estratégicas.

Desse modo, as práticas inovadoras em gestão pressupõem mecanismos que visam desburocratizar e simplificar o trabalho a fim de fomentar a inovação por meio de estruturas mais horizontalizadas, proporcionando o empoderamento e a autonomia dos funcionários, aumentando a flexibilidade na organização do trabalho e permitindo uma participação ativa dos empregados nas decisões organizacionais, entre outras práticas.

Além disso, há um consenso em relação a necessidade de uma cultura de aprendizagem mais flexível, de mudanças nos processos, nas estruturas e nos limites da empresa, porém, não destacam as ações realizadas por essas organizações. Sendo assim, faz-se necessário buscar o que há de novo nos processos típicos da gestão, tais como: no planejamento estratégico, na gestão de projetos, na contratação, promoção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, na comunicação interna, na gestão do conhecimento, nas revisões periódicas do plano de negócio e avaliação e remuneração de empregados (Hamel, 2006; Lopes & Barbosa, 2013).

Para a presente pesquisa, as práticas de gestão foram identificadas a partir da leitura de textos atuais sobre inovação. Foi realizada uma sistematização dos achados, buscando

identificar, em outras palavras, o que os gestores estão fazendo de novo em sua atuação. Tais práticas foram categorizadas em dimensões que serão abordadas na próxima seção.

2.1.1 Práticas Inovadoras em gestão

Na literatura não há trabalhos que tragam especificadas as práticas de inovação gerencial. Damanpour (2014) assume que não há consenso sobre tipologias de inovação gerencial comumente aceitas. Essa falta de tipologias estabelecidas impede a verificação e medição das ações dos gestores que rompem com os princípios, processos e práticas próprias do modelo de gestão tradicional. Sendo assim, o autor realizou uma busca em artigos recentes. Nessa sua pesquisa Damanpour (2014) apresentou as diferentes tipologias encontradas para a análise da inovação gerencial.

AUTORES	PRINCIPAIS DIMENSÕES		ESPECIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES
Whittington et al. (1999)	Estrutura, processo e divisão		
Wischnevsky e Damanpour (2008)	Estratégia e estrutura		
Ambruster et al (2008)	Intra-organizacional	Estrutura	Descentralização, equipes multifuncionais
		Procedimentos	Enriquecimento do trabalho, CQC
	Inter-organizacional	Estrutura	Alianças, terceirização
		Procedimentos	Suplay Chain, Just-in-Time
CIS (Community Innovation Survey, 2010) 42	Novas práticas procedimentos organização trabalho	Suplay Chain, Re-engenharia de negócios, gestão conhecimento, produção em linha, gestão qualidade	
	Novos métodos para organizar responsabilidades no trabalho e tomada de decisão	Sistemas de responsabilidade de empregados, trabalho em equipe, descentralização, integração/desintegração de departamentos, sistemas de treinamento e educação	

	Novos métodos para organizar as relações da organização com ambiente externo (outras organizações)	Alianças, parcerias, terceirização, subcontratação
Wang (2010); Walter et al (2011)	Inovação baseada em tecnologia da informação	
	Inovação baseada na administração	
Hollen et al (2013)	Contexto Inter-Organizacional	Estabelecimento de objetivos, motivação dos empregados e coordenação atividades
		Tomada de decisão para alocação de recursos

Figura 1. Dimensões abordadas em diferentes estudos
 Fonte: Damanpour (2014).

Esses estudos têm direcionado a especificação das práticas inovadoras gerenciais. Neste estudo, também, foram analisadas como as pesquisas quantitativas exploram as inovações gerenciais. As pesquisas mais difundidas internacionalmente foram sistematizadas por Ambruster (2008) a partir de seis *surveys* realizados na década de 1990 em países da Europa e nos Estados Unidos (Figura 2).

SURVEYS	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES
NUTEK	Realizado pela Swedish National Board for Industrial and Technical Development. Analisou a importância e a distribuição de organizações de trabalho flexível nos anos 90 em 700 organizações com pelo menos 50 empregados. Teve mais duas edições, sendo as mais recentes em 2001 e 2009
Projeto DRUID (“DISCO”)	Realizado pela Danish Research Unit for Industrial Dynamics, focou principalmente em aspectos da flexibilidade e da habilidade organizacional para entender e reagir aos ambientes turbulentos. Assim, investigou questões tais como o desenvolvimento de novos produtos, de processos tecnológicos e de formas integradas, além da cultura voltada para a renovação e aprendizagem.
EPOC	Realizado pela European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, em 1996 envolvendo dez países europeus. Investigou a participação direta dos empregados em processos de mudança organizacional.
O Projeto INNFORM	Realizado em 1997 pelo Economic and Social Research Council da Inglaterra, envolvendo atividades de pesquisa no Japão, Europa e USA. Examinou práticas gerenciais inovadoras e testou os benefícios delas no desempenho da organização. As questões buscavam explorar as mudanças na estrutura, descentralização do processo de tomada de decisão, uso de TI e uso de certas práticas de recursos humanos.

COI	Realizada por <i>Changements Organisationnels et Informatisation</i> . Realizada na França, tentou identificar as mudanças que ocorreram entre 1994 e 1997 no trabalho das organizações (estrutura funcional da empresa, dispositivos para gerenciar tarefa e tempo de trabalho compartilhado e relações com outras empresas) e o uso de tecnologias da informação.
CIS	Esta pesquisa representou um dos principais instrumentos utilizados pela União Europeia para medir atividades de inovação nas organizações no período entre 1998–2000. Utilizando uma metodologia baseada no Manual de Oslo o instrumento contém questões sobre técnicas e estruturas inovadoras implementadas nas organizações pesquisadas. Foi aplicada durante pelo menos seis anos. O CIS foi inicialmente desenhado para investigar aspectos técnicos de produtos e processos de inovação, sendo que mais recentemente tem ampliado o conceito de inovação abordando também a introdução de novos sistemas de gestão e de organização do trabalho.

Figura 2. Surveys na área de inovação.

Fonte: Ambuster (2008).

Desse modo, para o presente estudo, as práticas de inovação gerencial foram compiladas a partir de estudos recentes sobre inovações gerenciais. Os artigos e pesquisas utilizados apontam um caminho que a gestão está percorrendo que foge ao *status quo*, como a participação dos empregados na tomada de decisões da empresa, a flexibilidade na organização do trabalho, a descentralização da responsabilidade na organização, a participação dos empregados nos processos de mudança, além do incentivo e suporte para o aprendizado e sugestão de novas ideias. Os estudos apontam também para a relação das organizações com o ambiente externo para fomentar inovação, dividir riscos e aumentar os lucros. Esse contato com o meio externo pode ocorrer com clientes, outras empresas, universidades.

A partir das leituras foram categorizadas quatro dimensões, sendo elas Dimensão Organização do Trabalho; Dimensão Responsabilidades e tomada de decisão; Dimensão Relação com o ambiente externo e Dimensão Clima de suporte à inovação. Em seguida foram selecionadas as práticas apontadas pela literatura como inovações em gestão, inserindo-as nas dimensões propostas. Esta categorização será detalhada no capítulo que aborda a metodologia do estudo.

2.2 Estilos de Liderança

Dentre os diversos fatores que afetam a inovação organizacional, a liderança se destaca na literatura como um fenômeno capaz de facilitar ou limitar este processo. Isso se deve por seu impacto na motivação dos empregados e na construção do ambiente organizacional de acordo ao seu estilo. A liderança é definida por Northouse (2013) como o processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo a alcançar um objetivo comum. Zanelli, Andrade e Bastos (2014) expandem esse conceito, atribuindo a influência do líder ao seu próprio comportamento, quando este age como modelo de conduta para os liderados, bem como, quando influencia por meio de sua gestão os aspectos simbólicos que permeiam os grupos, como por exemplo, a cultura organizacional (Zanelli et al., 2014). Já os estilos de liderança foram definidos por Hersey e Blanchard (1986) como um padrão comportamental que o líder manifesta quando objetiva influenciar a forma como são realizadas as atividades, assim como, a forma como ele se relaciona com os membros de sua equipe (Hersey & Blanchard, 1986).

Um aspecto bastante explorado na literatura é se há de fato um tipo específico de liderança mais aceito ao ambiente inovador. Essa se configura uma discussão importante, porém, antes de analisar a influência da liderança sobre a inovação, faz-se necessário compreendê-la como um constructo, percorrendo algumas das abordagens que marcaram os estudos sobre liderança. A partir da revisão bibliográfica realizada, sintetizou-se as teorias em dois grandes grupos, teorias tradicionais e contemporâneas, destacando suas ênfases (líder, liderado ou ambos) como descrito na Figura 3.

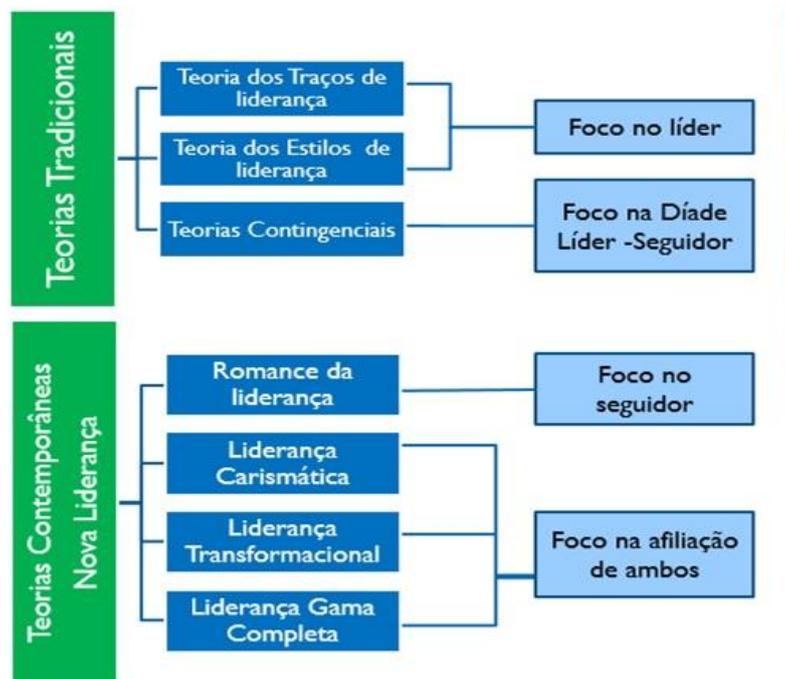


Figura 3. Representação das teorias tradicionais e contemporâneas sobre liderança.

Fonte: Avolio e Bass, 1991; Bergamini, 1994; Burns, 1978.

As teorias tradicionais se destacam pela priorização das características do líder para compreender a liderança, e a sua influência sobre o liderado. Neste aspecto, as teorias que mais se destacam são a teoria dos traços que marca o início dos estudos sobre liderança e tem como principal característica a ideia de que a liderança é um atributo inato ao indivíduo. Já a teoria dos estilos de liderança promulgava a ideia de que a liderança é concebida como uma habilidade do indivíduo que pode ser desenvolvida. Assim, destaca-se a ideia de que o comportamento do líder poderia influenciar o pensamento e as atitudes dos seguidores. Já nas teorias contingenciais, o fenômeno da liderança é visto como um processo dinâmico que varia de uma situação para outra, dependendo dos comportamentos dos líderes e da receptividade dos liderados, enfatiza o treinamento de pessoas para se tornarem líderes eficazes, de modo que os comportamentos dos líderes influenciem positivamente os liderados (Bergamini, 1994; Giuliani, 2013; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson 2011).

Na década de 1980 surge a expressão “nova liderança” que diz respeito a um novo modo de conceituar e pesquisar o tema. Os pesquisadores iniciaram estudos tendo um olhar direcionado, prioritariamente, para o seguidor. Nestes estudos, merece destaque o modelo teórico *Romance de liderança* (Romance of leadership - RoL) de Meindl, Ehrlich e Dukerich (1985) que apresenta como prioridade as percepções construídas pelos liderados sobre a liderança. Este modelo concebe que o conceito de liderança, provavelmente, seja romantizado pelos seguidores (Bligh, Kohles, & Pillai, 2011; Hernandez et al., 2011). Essa visão romantizada da liderança permite que os liderados atribuam aos líderes os resultados organizacionais, sejam eles positivos ou negativos. Assim, os líderes podem ser vistos pelos seguidores como heróis, quando há resultados positivos, ou como bode expiatório, quando se tem maus resultados (Bligh et al., 2011; Hernandez et al., 2011).

Dentro do paradigma da “Nova liderança” onde se encontram as teorias mais contemporâneas da liderança, merecem destaque, além da abordagem romance da liderança centrada nos seguidores, as teorias da liderança carismática, da transformacional e da gama completa. Elas representam uma tendência mais recente para compreender a liderança por enfatizar a liderança em termos de relacionamento entre seguidor e líder envolvendo, portanto, uma relação de afiliação mútua (Giuliani, 2013).

A *teoria da liderança carismática* considera que os líderes carismáticos são aqueles que mais facilmente conseguem obter confiança, envolvimento emocional, obediência espontânea, e aceitação incondicional dos seus liderados (Limongi-frança & Arellano, 2002). Já o *modelo de liderança transformacional* estabelece duas tipologias: a liderança transformacional e transacional. Esta teoria é considerada emergente e dá especial atenção aos aspectos de carisma e afetos nos processos de liderança. A proposta desta teoria está baseada na motivação e no desenvolvimento dos seguidores na sua relação com o líder (Grígolo, 2015). Esses dois modelos apresentados acima, geralmente são confundidos, porém a liderança

carismática é considerada um subconjunto da liderança transformacional que diz respeito ao conceito mais amplo, incluindo o carisma (Giuliani, 2013).

Finalmente, o *modelo teórico gama completa* introduzido por Avolio e Bass (1991) sugere que os comportamentos dos líderes têm o poder de transformar e inspirar os liderados a darem o máximo de si. Assim, os liderados podem realizar um trabalho para além do que é esperado, superando as expectativas da organização e transcendendo seu próprio interesse para alcançar os objetivos comuns da organização. Nesse sentido o líder transforma e é transformado pelo liderado (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Além dessas, ainda existem outras teorias que também são bastante discutidas atualmente, tais como, aquelas voltadas ao contexto de liderança: a perspectiva da liderança autêntica, ética e espiritual, a teoria da complexidade de categorias de liderança, a liderança pragmática, a liderança destrutiva entre outras (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser 2010; Hernandez et al., 2011).

Apesar da variedade de teorias exploradas na literatura sobre a abordagem da liderança, para o presente estudo é importante que haja um aprofundamento do entendimento da teoria Gama Completa. Para iniciar a compreensão dessa teoria, é importante destacar como ela vem sendo utilizada nos estudos do campo da gestão.

Gardner et al. (2010) realizaram uma revisão de literatura envolvendo estudos publicados entre 2000 e 2009. Tal revisão revelou um declínio no uso das abordagens tradicionais nos estudos sobre liderança. Nesse período, encontrou-se que a maioria das investigações sobre a liderança utilizavam as teorias mais recentes. Isso significa que o entendimento da liderança vem sendo encaminhado por meio da análise das relações que se estabelecem entre líderes e liderados, e não na predominância dos traços ou características do líder.

Uma outra revisão sistemática realizada mais recentemente por Sethibe e Steyn (2015) buscando investigar a relação da liderança com a inovação e performance organizacional em 21 bases de dados, sem utilizar limite de tempo, encontrou que ao relacionar esses três constructos havia uma predominância do uso das teorias transformacionais. Algumas pesquisas relacionaram a inovação e a performance organizacional somente ao estilo transformacional de liderança, desconsiderando os demais estilos. Outros estudos tratavam dos dois estilos de liderança transformacional e transacional, enquanto nenhuma das pesquisas se reportou ao estilo de liderança *laissez faire*.

Essa tendência foi confirmada no estudo exploratório de Turano e Cavazotte (2016) no qual realizaram uma análise sobre o tema liderança, no intervalo de 2008 a 2013. Os pesquisadores perceberam um número considerável de trabalhos publicados que abordavam a liderança por meio das teorias contemporâneas, tais como a liderança carismática e as teorias que abordam a liderança transformacional.

Nos estudos apresentados observou-se uma prevalência do modelo de liderança transformacional, por ser considerado um modelo bastante completo. No presente estudo, o modelo teórico utilizado é o Gama Completa, proposto por Avolio e Bass (1991). Esse modelo utiliza a perspectiva dos estilos transformacional, transacional e *laissez faire*, de maneira mais abrangente como será mostrado a seguir.

2.2.1 Modelo de liderança Gama Completa

O modelo de liderança Gama Completa surge a partir de um desdobramento do modelo proposto para liderança transformacional, que originalmente foi proposto por Burns (1978).

Burns (1978) avançou no entendimento tradicional da liderança que concebia que o líder deveria influenciar o liderado considerando apenas as motivações extrínsecas, ou seja, na utilização de recompensas tangíveis e de punições como mecanismo de controle para motivar os liderados. Tal concepção de liderança foi nomeada como liderança transacional. Por acreditar que o poder do líder era inseparável das necessidades dos seguidores, Burns, propôs considerar outros aspectos, como a moral e as recompensas intrínsecas, pois desta forma, seria possível aumentar a motivação e o compromisso dos seguidores para alcançar objetivos comuns da organização. Esta nova forma de conceber a motivação é o que se denomina, genericamente de liderança transformacional. Neste modelo os estilos de liderança transformacional e transacional são opostos (Westerlaken & Woods, 2013).

O modelo teórico de liderança transformacional de Burns (1978) é o mais conhecido e utilizado nas pesquisas de liderança nos últimos 30 anos. Esse modelo foi amplamente adaptado por organizações e bastante investigado por diversos pesquisadores devido ao seu sucesso em enquadrar e desenvolver eficazmente práticas de liderança integrativas e influenciadas por muitas variáveis, tais como traços individuais, fatores comportamentais e fatores situacionais (Giuliani, 2013; Santos, 2015; Westerlaken & Woods, 2013).

As características desse modelo teórico estão demonstradas na Figura 4. Ao se debruçar sobre este modelo teórico, Bass (1985) argumentou que a liderança transacional não pode ser considerada uma dimensão oposta a liderança transformacional, pois considerou improvável que a liderança transformacional seja tão eficaz na ausência de comportamentos transacionais. Anos mais tarde, Bass demonstrou empiricamente que os dois estilos de liderança são dimensões correlacionadas positivamente e que uma não exclui a outra. Foi constatado que a liderança transformacional é complementar à liderança transacional. Ambos os estilos de liderança podem ser eficazes em determinadas situações e, a depender do contexto

organizacional, ser complementares entre si (Bass & Avolio 1991, Giuliani, 2013; Santos, 2015; Westerlaken & Woods, 2013).



Figura 4. Representação do Modelo de Liderança Transformacional de Burns (1978).

Fonte: Adaptado de Giuliani, 2013; Santos, 2015.

Este achado serviu de suporte ao modelo proposto por Bass e Avolio (1991) chamado de Liderança Gama Completa (Full Range Leadership Theory - FRLT), que caracteriza a liderança como um processo contínuo de dimensões transacionais e transformacionais encadeadas, havendo lugar para a combinação dessas duas diferentes dimensões. Nesse modelo, Bass e Avolio (1991) acrescentam o estilo de liderança *laissez-faire*, considerada não transacional. De acordo com este modelo, cada líder possui um perfil que inclui alguns comportamentos transformacionais, transacionais e não-transacionais, e o líder pode utilizá-los dependendo das circunstâncias em que se encontra, embora seja um consenso que os melhores líderes são mais transformacionais que transacionais (Giuliani, 2013; Santos, 2015).

A proposta do modelo de liderança gama completa está representada na Figura 5.

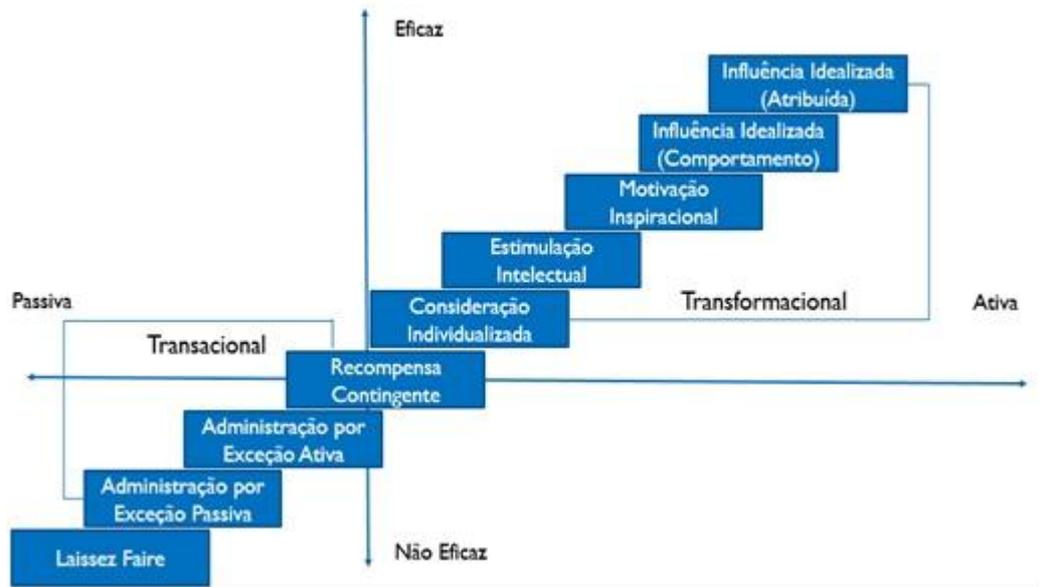


Figura 5. Representação do Modelo teórico de Liderança Gama Completa de Avolio e Bass (1991).

Adaptada de Giuliani, 2013; Santos, 2015.

Portanto, o Modelo de liderança Gama Completa engloba as três tipologias de comportamento de liderança: transformacional, transacional e laissez-faire (não-transacional). Na teoria original, Bass (1991) incluiu quatro fatores para a liderança transformacional e dois fatores para liderança transacional. O autor e seus colegas ampliaram a teoria com base nos resultados de estudos realizados entre 1985 e 1990. Na sua forma atual, o FRLT representa nove fatores de ordem única, que juntos representam um contínuo que vai desde o estilo de liderança passivo e evitativo ao estilo altamente inspirador e idealizado. Os estilos são compostos por cinco fatores de liderança transformacional, três de liderança transacional e uma liderança não transacional de *laissez-faire* discutidas separadamente a seguir (Santos, 2015; Westerlaken & Woods, 2013).

Esse modelo teórico abrange o tipo de liderança necessária em um ambiente inovador, ao passo que a liderança deve ajudar a enfrentar os desafios enfrentados pelos liderados, de forma criativa para solucionar os problemas mais complexos (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Bergamini, 1994; Ryan & Tipu, 2013).

Após explicar a ideia geral da proposta da teoria gama completa, passa-se a seguir a explorar mais detalhadamente cada uma das dimensões que compõe o modelo.

2.2.1.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é reconhecida como uma ação de dupla direção na qual se estabelece um clima de respeito, incentivo e autonomia entre líderes e não líderes. Esse tipo de líder é conhecido por motivar os seus seguidores a trabalharem para além do que é esperado e por metas que vão além dos interesses próprios imediatos. Tendem a estimular os seguidores a serem inovadores e criativos, auxiliando no desenvolvimento de habilidades de autogestão e autodesenvolvimento, permitindo-lhes implementar ações sem intervenções ou supervisão direta. Líderes transformacionais buscam fomentar um ambiente de troca de informações e buscam a participação dos seguidores, podendo ser através da cooperação na realização de tarefas coletivas ou delegando a autoridade necessária para execução de ações que proporcionarão um desempenho eficaz da equipe. Também fomentam a oportunidade de aprender com a experiência compartilhada e criam um ambiente de trabalho onde os seguidores se sentem capacitados para buscar ações inovadoras para realizar seu trabalho (Grígolo, 2015; Sethibe & Steyn, 2015).

Por conta dessas características, este estilo de liderança é bastante relacionado na literatura por possuir uma estreita relação com o processo de inovação, uma vez que estes líderes não se satisfazem com o *status quo* da organização, ao invés disso, articulam uma visão de futuro atraente e desafiadora. Esses líderes costumam apresentar comportamento não convencional e criativo e sua postura costuma encorajar seus liderados a seguirem pela mesma linha. Dessa forma, a postura dos líderes transformacionais instiga os seguidores a pensarem "fora da caixa" e adotar um estilo de pensamento exploratório, incentivando os mesmos a

avaliarem criticamente os problemas, em prol de uma resolução de problemas criativas, bem como a repensar pressupostos, métodos e processos de trabalho (Eisenbeiss, Knippenberg & Boerner, 2008; Grígolo, 2015).

Sendo assim, os líderes ditos transformacionais encorajam e motivam seus seguidores a alcançarem autoestima, autorealização e crescimento intelectual. Para desenvolver esse estilo, os indivíduos reavaliam primeiramente seus valores pessoais, de forma a torná-los aderente a uma gestão mais aberta e descentralizada. Em outras palavras, a liderança transformacional pode ser compreendida como um estilo gerencial que inspira os funcionários a partir de discursos carismáticos, da motivação, da estimulação intelectual e de um clima de confiança em que as visões são verdadeiramente compartilhadas. Os seguidores, por sua vez, tornam-se mais criativos, inovadores e mais eficazes. (Eisenbeiss et al., 2008; Giuliani, 2013; Hernandez et al., 2011; Ryan & Tipu, 2013; Santos, 2015).

Os fatores atribuídos a liderança transformacional estão descritos na Figura 6.

Fatores	Descrição
Influência Idealizada (atribuída)	Diz respeito a como o líder é percebido pelos demais, se ele é visto como carismático, socializador ou confiante.
Influência Idealizada (comportamento)	Refere-se às ações do líder que estão centradas em valores, crenças, respeito e confiança dos seguidores, estes líderes tendem prever as crises e celebrar o sucesso com o seu pessoal.
Motivação Inspiradora	Representa o modo como os líderes entusiasma seus seguidores, e apresentando e enfatizando metas ambiciosas, proporcionando otimismo e novas possibilidades.
Estimulação Intelectual	São ações de liderança que desafiam os seguidores a pensar criativamente, encorajando-os a um novo olhar e a novas maneiras de agir, buscando soluções inovadoras para problemas difíceis.
Consideração Individualizada	Representa o comportamento do líder de prestar atenção às necessidades individuais dos seguidores, proporcionando a sensação de valorização e autoestima.

Figura 6. Características do estilo de liderança Transformacional.

Fonte: Adaptado de Antonakis et al., 2003; Giuliani, 2012.

2.2.1.2 Liderança Transacional

Já a liderança transacional envolve uma relação de direção única na qual o líder transmite suas expectativas e as recompensas a serem adquiridas, sendo mediada por um processo de troca entre os líderes e liderados. Nesse caso, os líderes transacionais focam nos acordos contratuais como motivadores primários, empregando recompensas extrínsecas a fim de reforçar a motivação dos seguidores, o que pode tanto impedir a criatividade quanto influenciar negativamente a satisfação do trabalho do empregado (Giuliani, 2013; Hernandez et al., 2011; Ryan & Tipu, 2013).

Líderes que apresentam este estilo de liderança se concentram nas relações de troca com os seguidores, mantendo o foco nas recompensas e punições com intuito de “manter as coisas em funcionamento”. Prezam pela estabilidade dos processos, funcionando a partir de estruturas definidas e deixando transparecer o que é exigido de seus empregados (Grígolo, 2015). Uma característica marcante encontrada em líderes transacionais é o uso excessivo de recompensas extrínsecas ao indivíduo, como por exemplo, elogios, prêmios ou aumentos salariais, com a finalidade de motivá-los em busca do seu melhor e a fim de manter o fluxo normal dos trabalhos. Sendo assim, apostam nas recompensas econômicas como elemento crucial para motivar seus funcionários. Líderes transacionais são adeptos a recompensar, tanto quanto a punir. Costumam prestar atenção no trabalho dos seguidores, a fim de encontrar falhas e desvios, exercendo o monitoramento e o controle dos funcionários por meios de diagnósticos, dando prioridade a supervisão, organização e desempenho do grupo (Antonakis et al., 2003; Giuliani, 2012; Grígolo, 2015).

A liderança do tipo transacional é vista como um estilo de gerenciamento no qual prevalece o interesse do próprio líder. Esse tipo de líder direciona seu foco para a subordinação,

definindo metas e dirigindo o trabalho e as relações humanas na tentativa de alcançar o desempenho desejado, usando para tanto, recompensas contingentes para reforçar o comportamento dos seguidores. Em suma, os comportamentos que caracterizam os líderes transacionais são vistos como características que favorecem a manutenção do status quo, promovendo o desempenho em tarefas rígidas, para atingir objetivos de desempenho definidos, sem se preocupar em atender às necessidades dos subordinados (Eisenbeiss et al., 2008; Fiery, 2008; Sethibe & Steyn, 2015).

Os fatores identificados na liderança transacional estão descritos na Figura 7.

Fatores	Descrição
Liderança de Recompensa Contingente	Situa o comportamento do líder mais focado no esclarecimento de função e da tarefa, proporcionando aos seguidores recompensas materiais ou psicológicas em decorrência do cumprimento das obrigações contratuais.
Administração Ativa por exceção	Representa a vigilância do líder a fim de assegurar o cumprimento das normas, avaliando o desempenho de seus seguidores constantemente e apresentando ações corretivas caso haja desvios ou erros.
Administração Passiva por exceção	Refere-se a tomada de medidas corretivas após o não cumprimento dos padrões ou na existência de erros. Nesse caso, o líder age somente após o erro ser levado a seu conhecimento.

Figura 7. Características do estilo de liderança Transacional.

Fonte: Adaptado de Antonakis et al., 2003; Giuliani, 2012.

2.2.1.3 Liderança *Laissez Faire*

Por fim, o estilo de liderança *laissez-faire* se configura, na verdade, como uma não liderança, quando o líder nega seu papel, ignora as responsabilidades perante a organização e não estabelece nenhum plano de ação ou tomada de decisão (Giuliani, 2013; Hernandez et al., 2011; Ryan & Tipu, 2013). São aqueles líderes que não se envolvem e deixam as coisas

acontecerem livremente. Esse estilo de liderança pode ser traduzido por uma ineficácia nos resultados obtidos, pois não direcionam a sua equipe para o alcance dos objetivos da organização. O líder não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, muitas vezes ignorando suas responsabilidades na organização. Tais líderes normalmente atrasam ou rejeitam recompensas, não motivam os seguidores, e não tentam satisfazer as necessidades individuais dos mesmos. Há um consenso na literatura que aponta que o estilo *laissez-faire* representa simplesmente a negação da liderança (Eisenbeiss et al., 2008; Fiery, 2008; Sethibe & Steyn, 2015). Líderes que apresentam estes comportamentos de evasão despertam nos seguidores altos níveis de frustração e baixos níveis autoestima, prejudicando o desempenho organizacional (Giuliani, 2013; Ryan & Tipu, 2013; Santos, 2015).

A liderança *laissez-faire* apresenta somente um fator que está descrito na Figura 8.

Fator	Descrição
laissez-faire	O estilo de liderança <i>laissez-faire</i> é essencialmente uma falta de liderança que se manifesta como um comportamento de não-liderança, com tendência para fugir das responsabilidades e da tomada de decisões. Ele abdica de sua autoridade e não expressa suas opiniões sobre temas importantes, oferecendo pouco suporte aos seguidores

Figura 8. Características do estilo de liderança *Laissez Faire*.

Fonte: Adaptado de Antonakis et al., 2003; Giuliani, 2012.

Pode-se notar que os estudos sobre a liderança não foram construídos de maneira linear e tiveram diferentes ênfases ao longo de sua trajetória. Na atualidade, embora as teorias tradicionais ainda sejam utilizadas em alguns estudos, é possível perceber a tendência de se investigar a liderança sob a ótica da relação estabelecida entre líderes e liderados a partir das teorias contemporâneas, chamadas de nova liderança. Cabe ressaltar ainda que a liderança é compreendida como um fenômeno complexo, multinível e multideterminado. Sendo assim,

encontrar uma teoria que abarque todas as suas peculiaridades constitui uma difícil tarefa. Entretanto, é indiscutível que os estudos, principalmente os que se debruçam sobre a liderança transformacional, fornecem um extenso arcabouço para a compreensão dos fenômenos micro e macro organizacionais.

Após finalizada a parte que explicou os aspectos relacionados a liderança, exploram-se, a seguir, os aspectos conceituais de outro importante constructo no presente estudo, ou seja, os estilos cognitivos.

2.3 Estilos Cognitivos

Uma das discussões que vem sendo destacadas na literatura sobre inovação diz respeito à importância dos aspectos individuais que, articulados com os demais níveis grupais, social e organizacionais podem oferecer importantes esclarecimentos sobre o processo da inovação (Bysted, 2013; Cropley & Cropley 2012; Lyn et al., 2012; Niu, 2014). A fim de compreender os aspectos individuais, muitas pesquisas têm recorrido aos estudos sobre os estilos cognitivos, na intenção de encontrar explicações de como os indivíduos lidam e se relacionam com a inovação.

Os estudos sobre estilos cognitivos iniciaram por volta do final dos anos de 1940 e início dos anos de 1950 quando pesquisadores realizavam os primeiros experimentos a fim de revelar a existência de diferenças individuais na realização de tarefas cognitivas simples, que envolviam a percepção e a categorização (Armstrong, Cools & Sadler-Smith, 2012; Kozhevnikov, 2007; Pardo, 2014).

Nesse primeiro momento, os pesquisadores buscavam a dimensão psicológica responsável pela forma como funciona o processamento e aquisição de informações do

indivíduo. Porém, essa dimensão psicológica era definida de maneira distinta, sendo chamados por vezes de padrões, predisposições, atitudes cognitivas, modos de resposta ou princípios de sistemas cognitivos. Em meio aos diversos termos utilizados, a revisão realizada por Kozhevnikov (2007) identifica Klein (1951), como responsável pelo uso do termo estilos cognitivos que inicialmente era chamado de atitudes perceptivas (Kozhevnikov, Evans & Kosslyn, 2014; Pardo, 2014).

Klein (1951) explorou a possível relação entre as diferenças individuais na percepção e na personalidade. Utilizou o termo estilo cognitivo para descrever o processamento cognitivo que ajuda um indivíduo a lidar com os requisitos do seu ambiente. O autor compreendia os estilos cognitivos como padrões de adaptação ao mundo externo que regulam o funcionamento cognitivo do indivíduo, afirmando que para se adaptar o indivíduo necessitaria equilibrar as necessidades internas às exigências do meio ambiente (Kozhevnikov, 2007).

Outro marco nos estudos sobre estilos cognitivos foram os estudos de Witkin et al. (1954). Estes pesquisadores realizaram um grande experimento com o objetivo de investigar diferenças individuais na percepção, relacionando a tendências particulares de personalidade. O principal achado das pesquisas mostrou que as execuções de tarefas de percepção eram estáveis ao longo do tempo. Além disso, eles identificaram dois grupos de indivíduos, classificando em duas categorias: campo dependente e campo independente. Concluíram que embora o "núcleo" do estilo cognitivo pode estar enraizado em predisposições inatas de um indivíduo, estes pólos opostos representavam resultados de diferentes modos de ajuste ao mundo. Na sua opinião, todos se adaptam o máximo possível, dada a sua capacidade básica e requisitos do ambiente externo. (Kozhevnikov, 2007; Kozhevnikov et al., 2014; Pardo, 2014).

Em uma revisão de literatura, Kozhevnikov (2007) traz a conceituação realizada por alguns estudiosos, tais como, Messick (1976) que definiu os estilos cognitivos como atitudes estáveis, preferências, ou estratégias habituais que determinam modos de percepção dos

indivíduos, recordação, pensamento e resolução de problemas. Essa definição bem próxima à de Witkin, Moore, Goodenough e Cox (1977) que caracterizaram os estilos cognitivos como diferenças individuais na forma como as pessoas percebem, pensam, resolvem problemas, aprendem e se relacionam com os outros (Kozhevnikov, 2007; Kozhevnikov et al., 2014).

As pesquisas sobre estilos cognitivos atingiram o ápice entre a década de 1940 e 1970, que foi considerado o período mais ativo em termos de trabalhos experimentais (Kozhevnikov, 2007). Porém, no final dos anos 1970 os estudos experimentais sobre estilos cognitivos foram abandonados. Algumas limitações causaram o desinteresse entre os psicólogos, que julgavam que faltava uma teoria coerente sobre como os estilos cognitivos se relacionavam com outros constructos psicológicos. Os estudiosos da cognição chegaram à conclusão que havia um impasse nas pesquisas, uma vez que, embora reconhecida as diferenças individuais, estas eram sobrecarregadas pelas habilidades gerais e limitações cognitivas comuns aos indivíduos. Por consequência, o campo passou a ser investigado por pesquisadores voltados a outras áreas, como a educação, medicina, negócios e gestão (Armstrong et al., 2012; Kozhevnikov, 2007; Kozhevnikov et al., 2014).

Cada área voltou a investigação para seu fenômeno de interesse e, trabalhando isoladamente, desenvolveram seus próprios termos para se referir aos estilos cognitivos. Daí decorreu um pântano conceitual no qual os pesquisadores utilizam diferente nomenclaturas de acordo com o foco da pesquisa. Alguns autores utilizam termos associados às pesquisas tradicionais, outros buscam conceitos mais atuais, ou ainda relacionam o estilo à área pesquisada, como por exemplo, "estilo de aprendizagem" utilizado na área de educação ou "estilo de tomada de decisão" voltado aos negócios e a gestão. Hayes e Allinson em 1994 identificam 22 diferentes dimensões, pelas quais o estilo cognitivo pode ser examinado, sendo provável que esse número tenha aumentado após décadas de evolução nas pesquisas (Kozhevnikov et al., 2014).

Kozhevnikov et al. (2014) defende que as inúmeras formas de conceituar os estilos cognitivos, ocorre ainda, por falta de uma estrutura que unisse e sistematizassem as propostas. Além disso, defende que a grande maioria dos estudos sobre os estilos cognitivos ocorreram antes do auge da ciência cognitiva. Desse modo, o conceito de estilo cognitivo não foi integrado com as teorias contemporâneas da cognição.

No final da década de 1970, a literatura de negócios e de gestão se debruçaram sobre os estilos cognitivos, com o intuito principal de compreender qual estilo dominante norteava a maneira como os gestores pensavam, analisavam fatos, encontravam soluções de problemas e desenvolviam outros comportamentos em equipes organizacionais. Os estilos cognitivos voltados para a área organizacional passaram a ser chamados de estilos de tomada de decisão por operar em níveis mais altos de processamento de informação, como por exemplo, tomada de decisão, julgamento e raciocínio (Aggarwal & Woolley, 2013).

Em uma revisão sistemática da literatura sobre os estilos cognitivos em artigos publicados entre 1969 e 2009, Armstrong et al., (2012) analisaram 4.569 artigos e identificaram oito temas que emergiram acerca da utilização dos estilos cognitivos na área organizacional, nos campos de psicologia industrial e organizacional, negócios e gestão. Esses temas foram sintetizados na figura a seguir:

Ocupacionais e Vocacionais	Giravam em torno de identificar o estilo cognitivo dominante necessário em cada profissão, com o intuito de selecionar indivíduos que se ajustassem ao trabalho, ou seja, colocar a pessoa certa no trabalho certo.
Cultura Nacional	Buscavam investigar se a cultura é determinante para o estilo cognitivo dos indivíduos; Sugerem que a cultura pode influenciar o desenvolvimento de um estilo individual, em adição de outros fatores como gênero idade e educação.
Trabalhos em equipe e Relações Interpessoais	Sugerem que conhecer os estilos cognitivos proporciona uma prévia acerca do desempenho e potenciais conflitos dentro das equipes.
Aprendizagem Organizacional	A premissa básica ressalta o resultado positivo de combinar o estilo cognitivo dos indivíduos que serão treinados, bem como, combinar os estilos pessoais ao estilo organizacional.
Tomada de Decisão	Voltados para caracterizar o modo como os indivíduos buscam as soluções para os problemas, se a partir de algo previamente conhecido ou utilizando o contexto para analisá-lo de maneira diferente.
Criatividade, Empreendedorismo e Inovação	Buscam investigar a associação de vários aspectos da gestão, como a seleção de pessoal, comunicações internas, orientação profissional, aconselhamento, gestão de conflitos, aprendizagem organizacional aos estilos cognitivos.
Vendas e Marketing	Buscam analisar o estilo e as respostas dos consumidores frente aos apelos persuasivos das marcas, como também, o comportamento do consumidor e a relação organização-cliente, focando na intenção de compra e aceitação de novos produtos, os chamados consumidores inovadores.
Uso e Gestão de Sistemas de Informação	Buscam a relação do estilo cognitivo a abertura do indivíduo frente tecnologia.

Figura 9. Temas que emergiram acerca da utilização dos estilos cognitivos na área organizacional.

Adaptado de Armstrong et al., 2012.

Dentre as dimensões acima citadas, a inovação gerencial será destacada por se constituir o foco do presente estudo. Além disso, ela está imbricada nas demais categorias e faz relação com inúmeras variáveis. Armstrong et al., (2012) encontrou ainda em sua revisão que as escalas mais utilizadas no período de 1988 a 2007 são, a saber: O Índice de Estilo Cognitivo (CSI - Cognitive Style Index) de Allinson e Hayes (1996); o Inventário Adaptação-Inovação KAI (Kirton Adaption-Innovation Inventory) de Kirton (1976) e o Indicador de Tipo MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) de Myers et al. (2003). Para investigar o esquema cognitivo que os gestores apresentam em relação a inovação, o presente estudo utilizará a teoria da Adaptação-Inovação de Kirton (1976) descrita em maior profundidade a seguir.

2.3.1 Teoria da Adaptação-Inovação de Kirton (1976)

Na área de gestão, a maioria dos estudos buscam identificar o estilo cognitivo dominante que norteia a maneira como os gestores pensam, analisam fatos e encontram soluções de problemas. Existem várias formas de avaliar e identificar o estilo cognitivo predominante de um indivíduo. Dentre as diversas dimensões de estilo cognitivo, uma das mais citadas na literatura sobre o tema, e utilizada na pesquisa organizacional, é a proposta por Kirton (1976), chamada de teoria da Adaptação-Inovação que será utilizada nesta pesquisa (Brunaldi, 2005; Kozhevnikov et al., 2014).

Kirton (1976) foi o primeiro a investigar como indivíduos tomavam decisões, atribuindo para tanto duas dimensões de estilos cognitivos, os inovadores e os adaptadores. Kirton considerou os padrões de tomada de decisão como decorrentes da comunicação interpessoal e do comportamento de um grupo, ou seja, essas dimensões eram construídas a partir de experiências profissionais e de demandas externas. A teoria de estilos cognitivos Kirton Adaptation-Inovation (KAI) foi criada com o intuito de mostrar que diferentes perfis de criatividade ensejam diferentes padrões de comportamento, influenciando a capacidade dos indivíduos em assumir oportunidades, no desenvolvimento de competências e no modo de gerar soluções de problemas ao longo do tempo. As dimensões adaptador e inovador ampliam o conceito de estilo cognitivo para caracterizar não apenas os indivíduos, mas também o que prevalece como estilo em um grupo, chamado de "clima cognitivo organizacional", o que, por sua vez, afeta os estilos cognitivos dos indivíduos. (Kozhevnikov et al., 2014; Pardo 2014).

O pressuposto básico da Teoria Adaptação-Inovação de Kirton salienta que os estilos cognitivos são diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisão, tendo como ponto de partida a criatividade. Esta teoria define um contínuo entre dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas: de um lado, indicando indivíduos que apresentam uma preferência por “fazer as

coisas melhores” chamado de adaptadores, e do outro, indivíduos que preferem “fazer as coisas de forma diferente”, chamados de inovadores (Brunaldi, 2005; Pardo 2014).

Indivíduos com a predominância do estilo cognitivo adaptador são pessoas voltadas para os detalhes e para a disciplina. Frequentemente, quando necessitam resolver um problema buscam soluções que já são conhecidas, ou seja, já foram utilizadas em situações similares. Devido ao uso deste padrão da resolução dos problemas, há uma tendência de continuação e rotinização na execução das atividades de trabalho. Os adaptadores oferecem estabilidade, ordem e mantêm a continuidade dos processos, caracterizando-os como pessoas que carregam internamente termos de referência, teorias, precedentes políticos e paradigmas que serão consultados na resolução de um problema. Desse modo, eles preferem lidar com situações sejam conhecidas, ou que tragam o maior número de informações possíveis, para que possam relacionar às suas vivências prévias (Brunaldi, 2005; Gimenez, 1998; Pardo 2014).

Ademais, em decorrência destas características, os adaptadores tendem a apresentar um número relativamente pequeno de novas ideias e soluções de problemas e tendem a contribuir para a continuidade e a execução das atividades rotineiras no ambiente de negócios, enfatizando a precisão, confiabilidade, eficiência, prudência, disciplina, e atenção às normas, especialmente aquelas impostas por autoridades (Armstrong et al., 2012; Emsley & Chung, 2010).

Já os indivíduos com o estilo cognitivo inovador são criativos, assumem riscos e sugerem novas ideias, sendo colaboradores em situações imprevistas. São indivíduos que se sentem confortáveis em resolver problemas pouco conhecidos, pois analisam a situação da forma como é percebida, sendo suscetíveis a produzir soluções menos esperadas. Esses indivíduos são vistos como diferentes e indisciplinados, pois não se apegam a regras, leis e normas, utilizando constantemente novas soluções para resolver os problemas. Os inovadores oferecem novas

formas de encarar a realidade, rompendo paradigmas, e proporcionando mudanças radicais, assim, é mais provável que o inovador busque a mudança para reconstruir o problema, se separando do pensamento aceito, de paradigmas e pontos de vistas habituais (Brunaldi, 2005; Gimenez, 1998; Pardo 2014).

As diferenças entre os estilos estão sintetizadas na Figura 10. É importante destacar que o contínuo apresentado na teoria Adaptação-Inovação de Kirton aponta para maneiras divergentes de buscar soluções de problemas e tomada de decisão, não existindo o melhor estilo. Ambos estilos apresentam potenciais forças e fraquezas, ao passo que complementam-se entre si, sendo vitais para a sobrevivência das organizações, uma vez que os adaptadores oferecem estabilidade, ordem e mantêm a continuidade os inovadores, por sua vez, proporcionam novas formas de encarar a realidade, rompendo paradigmas, e proporcionando mudanças radicais sem as quais os adaptadores não poderiam sobreviver. Por fim, a maior contribuição da teoria de Kirton é proporcionar o conhecimento sobre as preferências dos indivíduos, bem como seus prováveis comportamentos, que o ajudarão a obter um desempenho mais eficiente frente a tomada de decisão e busca de soluções de problemas (Brunaldi, 2005; Emsley & Chung, 2010; Kozhevnikov et al., 2014; Pardo 2014).

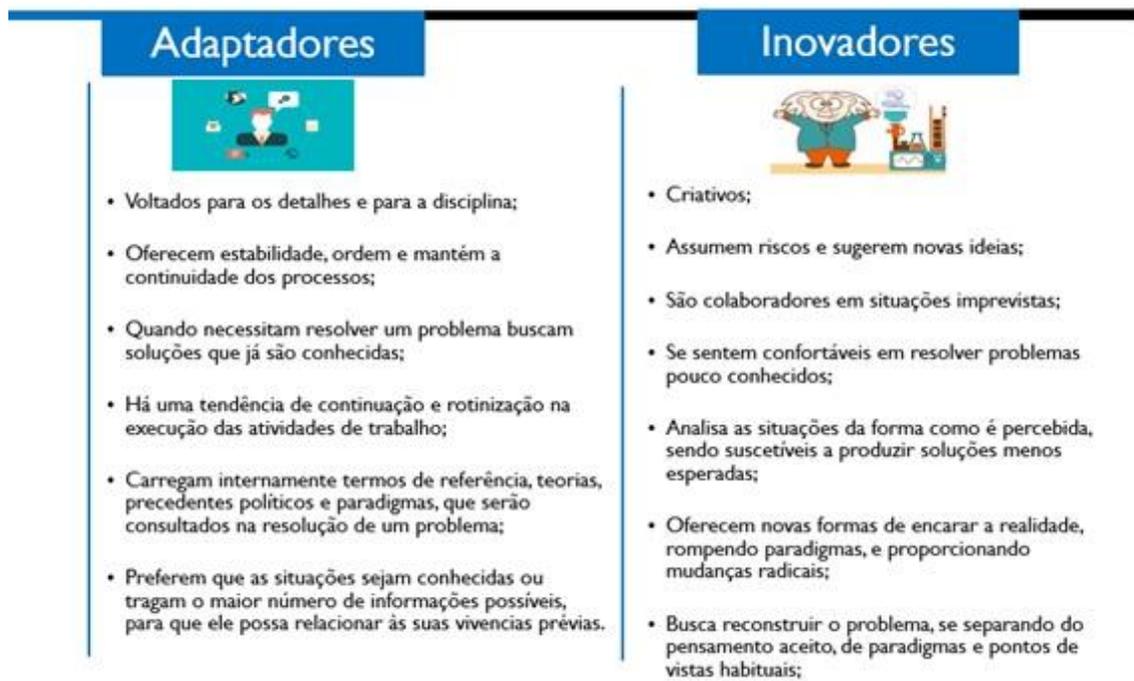


Figura 10. Comparação das características dos Estilos Cognitivo.

Adaptado de Brunaldi, 2005; Pardo 2014.

Além dos estilos cognitivos, os esquemas também se constituem como peças fundamentais para compreender a inovação gerencial. A compreensão dos esquemas cognitivos e como eles são utilizados no contexto organizacional está apresentado na próxima seção.

2.3.2 Esquemas Cognitivos

O termo “esquema” foi cunhado inicialmente por Piaget & Warden (1926), considerado uma estrutura implícita do indivíduo, com a função de organizar a percepção sobre o mundo (Beck & Haigh, 2014; McVee, Dunsmore, & Gavelek, 2005). Ao longo do tempo, alguns conceitos simples marcaram a concepção sobre os esquemas cognitivos. Fiske e Taylor (1991) por exemplo, consideram que os esquemas remontam a uma construção ativa da realidade. Já

Goleman (1997) os consideram como pacotes de conhecimento que reúnem o conhecimento e a experiência que as pessoas têm em relação a um elemento da realidade. Esses esquemas seriam construídos desde o nascimento do indivíduo sendo constantemente aprimorados e solidificados (Zanelli et al., 2014). Em outras palavras, os esquemas seriam um aglomerado de informações, construídas a partir das vivências corporais, sociais, afetivas e fisiológicas do indivíduo que são armazenadas em sua mente fornecendo significado para orientar, interpretar, associar e inferir diante de situações cotidianas (Beck & Haigh, 2014; Cardoso, 2014; Zanelli et al., 2014).

Middleton & Crook (1996) ao se debruçarem sobre a teoria dos esquemas cognitivos consideram que os esquemas não envolvem somente um fenômeno que ocorre na mente dos indivíduos, mas também são uma configuração organizada que se situava entre o mundo externo e as estruturas mentais internas ao indivíduo. Assim, os esquemas serviam para dar sentido individual às experiências culturalmente organizadas e vivenciadas pelo indivíduo (Middleton & Crook, 1996).

Segundo Bastos (1999) o conceito de esquema tem sido bastante relevante para a compreensão dos filtros que atuam nos estágios de atenção e organização das informações captadas. Assim, os indivíduos os utilizam para interpretar o passado, agirem no presente e se orientarem para o futuro. Desse modo, os esquemas cognitivos são compreendidos como um sistema de conhecimento pré-existente, altamente estruturado, que permite ao indivíduo, interpretar seu mundo organizacional e gerar comportamentos apropriados neste contexto (Fiske, 1991; Michener et al, 2003; Taylor & Crocker, 1981).

Nessa perspectiva, a cultura exerce forte influência sobre a formação dos esquemas cognitivos dos indivíduos e estes por sua vez moldam os processos de transmissão de cultura. Frödin (2017) acrescenta a importância dos esquemas cognitivos nos processos através dos

quais as características adquiridas por meio da cultura são transmitidas entre indivíduos, grupos e gerações. Ou seja, o indivíduo interpreta e acumula informações sobre a realidade, a partir de um sistema de conhecimento previamente construído.

Os esquemas podem ser classificados como de primeira ordem, quando formados de uma categoria complexa, abstrata e organizada, incorporando e expandindo por meio de novos elementos que agregam e se acomodam de maneira estabilizada. Porém, podem ocorrer conflitos entre informações e o esquema existente, o que implica ignorar, modificar o esquema existente ou ainda adicionar a ele uma subcategoria. Quando uma subcategoria é criada, esta é classificada como um esquema de segunda ordem (Bartunek & Moch, 1987).

Uma outra classificação possível leva em consideração os vários componentes dos esquemas. O primeiro tipo é compreendido como um auto esquema, também conhecido como esquemas individuais. Este tipo de esquema compreende a percepção dos indivíduos sobre suas motivações e auto avaliações acerca de suas competências e habilidades fazendo com que se sintam seguros ao agir e responder em diferentes situações. Um segundo tipo é o esquema de situação. Este tipo direciona a percepção do indivíduo às situações, suas causas e suas possíveis consequências para orientar as suas ações. O terceiro tipo diz respeito ao esquema de função, que envolve os conhecimentos relevantes sobre os papéis desempenhados pelo indivíduo na sociedade, em seus diferentes âmbitos, familiar, social, profissional, etc (Zarankin, Wall, & Zarankin, 2014).

Esses diferentes tipos de esquemas tornam-se similares, ao passo que são resultado de experiência partilhadas socialmente. Além disso, essas estruturas são formadas e constantemente transformadas pelos processos socializadores, uma vez que os indivíduos comunicam, interagem e solucionam problemas comuns, partilham suas experiências em

tempo e espaço também comuns ao longo da vida (Frödin, 2017; Zanelli et al., 2014; Zarankin et al., 2014).

Essa noção de que os esquemas contribuem na compreensão de como o indivíduo atribui significado as suas relações e vivências tem sido muito aplicada para compreender fenômenos próprios do ambiente organizacional. Assim, permite tal compreensão ao acessar a dimensão cognitiva para explorar como os atores organizacionais tomam decisões, formulam estratégias, tornam-se competitivos ou como fazem uso da inovação (Lant & Hewlin, 2002).

Muitas pesquisas que abordam a cognição organizacional focam na figura do gestor ou líder como unidade de análise (Davel & Machado, 2001; Moscon 2009; Souza, 2007) justamente por sua posição central nos processos organizacionais. Além disso, a função gerencial envolve um ambiente caracterizado por uma vasta gama de informações. Neste sentido, exige do gestor uma capacidade de, constantemente, avaliar quais as informações são realmente importantes, interpretá-las e responder adequadamente por meio do processo de tomada de decisão ou e da implementação de ações *a posteriori* (Beck & Haigh, 2014; Lant & Hewlin, 2002).

A pesquisa de Lant & Hewlin (2002) buscou investigar os diferentes esquemas cognitivos de gerentes, na tomada de decisão organizacional tácita e estratégica. Embora utilizassem pequenos grupos, a ênfase do estudo se deu no nível individual. Os achados demonstraram diferenças sutis de como as informações são utilizadas e processadas em cada processo de decisão. Foi encontrado que as equipes que permitiram que os indivíduos tomassem decisões tenderam a exibir mais mudanças táticas, pois estas exigiam menos trabalho cognitivo por parte do tomador de decisão, enquanto as equipes que utilizaram a decisão coletiva para a resolução de problemas tenderam a concentrar-se mais em questões estratégicas.

Souza (2007) também fez uso dos esquemas cognitivos em seu estudo com gestores inseridos em organizações com graus de inovação dissemelhantes, a fim de verificar uma articulação lógica entre os elementos formadores dos esquemas e as características das organizações. Os resultados encontraram que os gestores oriundos do contexto inovador organizam seus esquemas cognitivos sobre a inovação orientando o pensamento estratégico da organização para o ambiente externo. Já os gestores provenientes do ambiente pouco inovador trazem a compreensão de que a inovação está voltada prioritariamente para a melhoria dos processos internos da organização (Souza, 2007)

Após a compreensão dos aspectos cognitivos, a seguir, outro ponto importante que estrutura a presente pesquisa diz respeito ao entendimento dos aspectos geracionais como influenciadores de cognições e comportamentos gerenciais.

2.4 Gerações e suas especificações no campo de gestão.

O conceito de geração tem sido muito utilizado na literatura devido à sua relevância nas ciências sociais e humanas. A geração marca um período de tempo específico no qual ocorreram eventos históricos, econômicos, sociais e demográficos que marcaram um curso de vida, gerando uma identidade grupal. Esse marco serve de referência para muitos estudos.

O conceito de geração foi inicialmente proposto por Auguste Comte no século XIX. Após esse momento, outros autores também se debruçaram sobre este conceito, mas ainda hoje, embora essa abordagem seja usada como metodologia constantemente, não há um consenso na literatura nacional ou internacional que atribua marcos fixos para o início e o fim de cada geração. No quadro abaixo, extraído de Cordeiro (2012), estão as definições dos principais estudiosos sobre o tema. (Figura 11).

Autor	Definição de geração
Auguste Comte (1798-1857)	Geração medida pela tempo linear de 30 anos. O progresso é identificado com as novas gerações.
Wilhelm Dilthey (1833-1911)	Gerações são definidas em termos de contemporaneidade, consistem em um conjunto de pessoas sujeitas ao mesmo conjunto de experiências e influências históricas comuns em seus anos de maleabilidade máxima.
José Ortega Y Gasset (1883-1955)	As pessoas nascidas em um mesmo tempo partilham da mesma "sensibilidade vital" que se opõe as gerações anteriores e mais recentes e que define sua "missão histórica". Cada geração acontece em um intervalo de 15 anos.
Karl Mannheim (1893-1947)	A geração é parte do processo histórico que jovens da mesma idade-classe de fato compartilham. A data de nascimento é potencial para isto, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração; Presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização (adolescência e início da idade adulta), predispondo-os a certos modos de pensar e experiências.

Figura 11. Principais definições sobre gerações.

Fonte: Cordeiro (2012) Adaptado por Feixa, Leccardi, 2010; Mannheim, 1993.

Na figura acima é possível notar diferenças no modo de conceituar as gerações. Comte (1856) e Ortega e Gasset (1983) se apoiam em marcos lineares de tempo, enquanto Dilthey (1911) e Mannheim (1970) utilizam uma visão mais qualitativa, atribuindo as gerações, respectivamente, a internalização de momentos e fatos históricos, ou, a elementos da classe social do indivíduo. O que há de comum nas definições é que a geração exerce uma função de identidade ao passo que situa a vivência e a socialização do indivíduo dentro de um tempo social e coloca a sua própria história em uma história mais ampla (Cordeiro, 2012).

No presente estudo, será tomado como definição o conceito elaborado por Mannheim (1993) conforme descrito na Figura 11. Segundo Cordeiro (2012) este conceito foi indicado na literatura como o mais influente, tendo como relevância a potencialidade dos indivíduos de terem presenciado os mesmos acontecimentos e terem vivenciado experiências semelhantes, além do mais, é possível que eles tenham processado suas vivências de forma semelhante (Cordeiro, 2012; Feitosa, 2009).

Há duas maneiras de demarcar o período de tempo vivenciado pelo indivíduo, podendo ser a partir da geração ou do coorte. Esses dois conceitos se confundem, pois ambos são utilizados para caracterizar um momento histórico que influencia os indivíduos de maneira semelhante. Alguns autores consideram gerações e coorte como sinônimos, e muitos até utilizam o termo coorte geracional. Já outros autores consideram que eles são fenômenos diferentes. A diferença básica está na maneira de compreender os marcos de tempo, pois enquanto coorte fala sobre o período que o indivíduo se torna adulto, a geração foca nas vivências que ocorrem desde quando ele nasce. Em outras palavras, há uma diferença na demarcação do ponto de início e término do período que caracteriza esse momento de vida.

É importante notar que a forma de fazer essa demarcação temporal implica em concepções diferentes de como o contexto influencia os indivíduos. Na demarcação por Coorte há uma compreensão de que as mudanças ambientais e estruturais exercem maior influência no indivíduo a partir do momento que ele se torna adulto. Já a demarcação por Gerações parte do pressuposto que as influências mais significativas do contexto ocorrem no indivíduo a partir do momento que ele nasce (Cordeiro, 2012; Feitosa, 2009).

Outra característica que distingue coorte e gerações é que o primeiro leva em consideração principalmente a faixa etária e, depois, analisa as diferenças entre essa faixa e as demais, buscando encontrar valores, atitudes e comportamentos distintos entre indivíduos de grupos diferentes. Já o segundo inicia-se pela análise dos eventos históricos, políticos ou sociais que geram impacto nos valores, nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos que vivenciaram esses momentos no mesmo período (Cordeiro, 2012).

Embora haja divergência nas perspectivas acima citadas, ambas as análises corroboram que as mudanças contextuais influenciam os indivíduos na maneira de agir, sentir ou vivenciar um conjunto de fatos que caracterizam determinado momento histórico, sendo atribuídos

valores diferentes a cada momento delimitado. Para o presente estudo, o conceito de gerações é considerado o mais apropriado, partindo da compreensão que os valores são vistos como sentimentos que guiam e motivam os indivíduos, são elementos comuns que guiam a existência em sociedade, constituindo a cultura de um povo (Cordeiro, 2012; Feitosa, 2009; Guidotti, 2014). A partir desse ponto de vista, pode-se compreender uma geração como uma subcultura de uma cultura social como um todo, sendo delimitada por uma personalidade característica, onde essas diferenças podem ser visíveis a todos os membros da sociedade. Em resumo, cada geração traz consigo uma identidade coletiva própria, social e historicamente situada, que a distingue das demais gerações. (Feitosa, 2009; Guidotti, 2014).

A partir de uma revisão bibliográfica, parâmetros diferentes foram identificados ao caracterizar as gerações.

GERAÇÃO	Ano de Início e fim das gerações		
	Parâmetro Americano (Dencker et al, 2007)	Parâmetro Brasileiro (Amaral, 2004)	Parâmetro Nova Zelândia: (Lyons, 2004)
Veteranos	Nascidos entre 1912 - 1945	Nascidos entre 1920-1944	
Baby boomers	Nascidos entre 1946 - 1964	Nascidos entre 1945-1960	Nascidos entre 1946-1961
Geração X	Nascidos entre 1965 - 1976	Nascidos entre 1961-1980	Nascidos entre 1962-1979
Geração Y	Nascidos entre 1977-1999	Nascidos entre 1981-1999	Nascidos entre 1980-2000
Geração Z	Nascidos após 2000	Nascidos após 2000	Nascidos após 2001

Figura 12. Diferentes parâmetros para a definição de gerações.

Adaptado de Amaral, 2004; Cennamo e Gardner, 2008; Cordeiro, 2012.

Embora haja bastante divergência entre as datas que marcam o início e o fim de cada geração, muitos dos estudos nacionais utilizam como referência estudos internacionais para a

definição das gerações. Para a presente pesquisa será utilizado o conceito de geração utilizado por Amaral (2004) - seus valores e características, - pois entende-se que os parâmetros contextuais nacionais são de extrema relevância para caracterizar a geração neste estudo.

Além disso há várias críticas acerca da utilização de parâmetros de outras nacionalidade e culturas para a descrição das gerações brasileiras. Cordeiro (2012) sugere que não é possível adotar descrições de outras realidades para o contexto brasileiro, sem verificar os fatos históricos, econômicos, políticos, sociais e tecnológicos nacionais. Compreende-se que as diferenças culturais e sociais exercem forte influência sobre as características das gerações de cada local. Nesse sentido, o marco cronológico seria apenas um ponto de referência para a análise geracional, não sendo a única forma de delimitar um grupo etário (Cordeiro, 2012; Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2012).

Oliveira et al. (2012) contribuem para essa discussão quando consideram simplista demais atribuir que um jovem pertence a geração Y pelo simples fato de ter nascido entre um mesmo marco cronológico e que embora haja eventos de significado mundial, a vinculação dessa geração com o fato necessita produzir algum sentido, além de levar em consideração particularidades regionais, étnicas e culturais. Na concepção desses autores a vivência da atual geração de jovens ganha diferentes sentidos quando analisadas situações de classe gênero, etnia, crença religiosa ou orientação sexual. Ainda ressaltam que não dá para homogeneizar uma parcela da população em um país com altos índices de desigualdade como o Brasil. Nesse sentido, apontam a devida contextualização dos estudos nacionais como saída a esse empasse, ressaltando a necessidade de se respeitar os aspectos históricos e sociais que marcaram a sociedade brasileira, a fim de estagnar a reprodução de generalizações que se referem a uma parcela restrita da população e que contribuem para fomentar as desigualdades sociais deste país (Oliveira et al., 2012).

É importante frisar que a intenção do presente estudo não é homogeneizar as características dos indivíduos pertencentes a mesma geração, mas sim, estratificar um conjunto de indivíduos, nascidos no mesmo período de tempo, que sofreram influência contextuais semelhantes, sem desconsiderar para tanto as características pessoais ou as influências do meio. Amaral (2004) aponta que a ideia ao utilizar as gerações é vê-las com os olhos do tempo em que viveram para ter em mente, na contemporaneidade, como integrá-las melhor umas às outras considerando suas particularidades, e isto está longe de estereotipar as gerações, pois todas as características levantadas sobre cada geração podem ocorrer mais ou menos preponderantemente nas pessoas.

Nesse sentido, é possível até mesmo que haja a desmistificação de algumas proposições estabelecidas na literatura acerca das gerações e suas características, invalidando assim os estereótipos. Apesar das críticas, a utilização das gerações nos estudos permite uma linha de investigação interessante e é considerada plausível no estudo que se apresenta (Ng & Feldman, 2013). A caracterização das gerações nos estudos que utilizam a perspectiva nacional, leva em consideração momentos históricos e relevantes vividos pelo indivíduo desde seu nascimento. Dentre essas pesquisas, as que relacionam as gerações ao ambiente organizacional serão destacadas, pois apresentam semelhanças e diferenças das gerações quanto a valores, comprometimento organizacional e experiências de carreira (Cordeiro, 2012; Feitosa, 2009; Ganter & Hecker, 2013; Gillen & Cheshire, 2015; Guidotti, 2014; Stone & Deadrick, 2015). Os estudos voltados ao âmbito organizacional consideram que as gerações apresentam diferentes atitudes e valores a respeito do trabalho e emprego. Esses achados foram compilados na Figura 13.

Por um longo tempo, o enfoque ao estudar as diferentes gerações era o conflito ocorrido quando uma geração sucedia a outra e ocupava papéis antes ocupados pela geração substituída. Porém, esse enfoque tem mudado, principalmente quando o contexto é a inovação.

Não se pode negar que a diversidade de gerações atuando no mesmo contexto organizacional representa um importante desafio às organizações, pois, cada geração traz consigo especificidades em termos de valores de trabalho, atitudes e comportamentos. Sendo assim, estes comportamentos divergentes introduzem um potencial de conflito na relação entre os profissionais de diferentes gerações (Stone & Deadrick, 2015). Entretanto, estudos voltados a inovação insere um ponto de vista positivo às equipes heterogeneas, compreendendo que estas fomentam visões, opiniões e sugestões diferentes e diversas, o que é benéfico ao processo inovador. Desse modo o foco passa a ser em como indivíduos de diferentes gerações podem trabalhar juntos, colaborado entre si a fim de potencializar a inovação organizacional (Cordeiro, 2012; Ng & Feldman, 2013).

GERAÇÃO	ASPECTOS CONTEXTUAIS COMPARTILHADOS NO PERÍODO DE TEMPO	VALORES, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E EXPERIÊNCIAS DE CARREIRA
VETERANOS	<p>Nascidos em meio às guerras e sob o signo do tenentismo; Tiveram acesso restrito a educação e passaram; Passaram a adolescência na era Vargas, regime totalitarista patriarcal; Vivenciaram a criação das leis do trabalho; Relações baseadas na hierarquia, muito bem definidas, em cada uma das esferas sociais.</p>	<p>Atribuem maior centralidade do trabalho na vida; Patriotas Valorizam o trabalho ético, a hierarquia e o planejamento; Mais voltados a motivação extrínseca; Prezam a disciplina, lealdade e respeito às hierarquias.</p>
BABY BOOMERS	<p>Vem da expressão Baby Boom, que se refere à explosão de natalidade após a Segunda Guerra Mundial; Ditadura militar; Altamente politizados; Industrialização; Crescimento econômico; Nascimento do “rock & roll”; Bossa nova; Repressão militar; Estagnação econômica deflagrada pela quebra da bolsa de valores de nova York em 1987; Aumento da mão de obra feminina; Início da emancipação das mulheres; Pílula anticoncepcional.</p>	<p>Preferem um trabalho mais tradicional; Preferência por dedicação a empresa e trabalho duro; Orientado por processos; Trazem conhecimento e experiência cada vez mais imponente para as empresas; Necessidade de provar seu próprio valor e fortalecimento da sua identidade profissional.</p>
GERAÇÃO X	<p>População urbana brasileira superou a rural na década de 70; Aumentou o distanciamento entre as pessoas; Diversidade de tribos que coexistiam na década de 80; Surgimento da filosofia yuppie, que dava importância máxima ao dinheiro; Filosofia punk com suas ideias anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto material; Cresceram vendo TV; Forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações; Forte internacionalização e onda de privatizações e terceirizações; Movimentos de reengenharia e downsizing, reduzindo a lealdade às organizações.</p>	<p>Apresentam o desejo de serem promovidos rapidamente; Apresentam uma crença menor de que o trabalho é a parte mais importante da vida; Buscam trabalhos que lhes permitam ter liberdade de pensar e agir por conta própria; Prezam a necessidade de sobrevivência e de empregabilidade; Cumpram objetivos, e não prazos.</p>

GERAÇÃO Y	<p>TV a cabo; Videogames; Computadores; Internet e telefones celulares; Mundo eminentemente virtual e global; Nativos digitais; 11 de setembro; Plano real com uma moeda forte e estável; Aumento do poder de consumo; Consolidação da economia; Comércio internacional; Houve uma recuperação dos valores éticos e morais; Estabilidade economia; Recuperação do consumismo.</p>	<p>Buscar autonomia no trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e familiar priorizando mais a liberdade; Assumem maiores riscos em suas carreiras; Se adaptam melhor às necessidades de mudança; Capacidade de fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo; Priorizam mais a liberdade; Apresentam uma menor necessidade de autoaprovação; Status e dinheiro são mais supervalorizados; Não abrem mão do tempo livre para lazer ou ócio; Prezam o estilo de vida que desejam; São apolíticos.</p>
GERAÇÃO Z	<p>Multiculturais; Tem acesso à tecnologia e a dispõem de uma infinidade de informações; Vivenciou o governo de Luís Inácio Lula da Silva, partido dos trabalhadores; Vivenciou a incentivo aos programas sociais focalizados; Melhora de indicadores sociais; População de baixa renda é incorporada ao consumo de massa; Melhora do cenário econômico; Estabilidade recuperação dos níveis de renda; Aumento do número de empregos formais; Redução dos níveis de pobreza; Vivenciaram o Impeachment da Presidenta Dilma Rousseff.</p>	<p>Estão voltados aos trabalhos online; São influenciadores digitais; Empreendedores; Menos propensos a desenvolverem carreira em uma organização; Valorizam o estilo pessoal e a originalidade</p>

Figura 13. Caracterização das gerações para o contexto brasileiro.

Adaptado de Amaral, 2004; Cennamo e Gardner, 2008; Cordeiro, 2012.

3. DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

No presente capítulo delimita-se o objeto de estudo, explorando o problema, os objetivos e o modelo geral da pesquisa, bem como, a relevância dos constructos utilizados.

3.1 Problema de Pesquisa

Quais são as possíveis associações entre **perfis de liderança, estilos e esquemas cognitivos de gestores de diferentes gerações, e como elas podem ajudar a compreender a adoção de inovações gerenciais?**

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo geral:

Analisar quais as possíveis associações entre perfis de liderança, estilos e esquema cognitivo de gestores de diferentes gerações, e como elas podem ajudar a compreender a adoção de inovações gerenciais.

3.2.2 Objetivos específicos:

- Descrever os perfis de liderança e de estilos cognitivos de gestores organizacionais de duas diferentes gerações;
- Identificar o grau de uso de um conjunto de práticas de gestão que são adotadas pelos dois grupos de gestores de diferentes gerações no seu contexto de trabalho;

- Examinar os esquemas cognitivos utilizados pelos dois grupos de gestores de diferentes gerações sobre a inovação gerencial.

A partir do desenvolvimento e dos resultados a serem alcançados no presente estudo, pretende-se avançar no entendimento da inovação gerencial a partir dos seguintes aspectos:

- Aprofundar o entendimento da importância dos aspectos da dimensão individual no processo de inovação gerencial;
- Explorar uma visão mais complexa dos fatores que influenciam a inovação gerencial;
- Explorar até que ponto a influência da geração a que pertencem os tomadores de decisão, influenciam a adoção e o entendimento da inovação gerencial.
- Oferecer explicações e análises que possam subsidiar a tomada de decisão em relação à adoção de práticas de gestão de pessoas e organizacional, que estão mais diretamente relacionadas com os processos de inovação gerencial.

A seguir, é apresentado um esquema que ilustra o modelo geral da pesquisa, onde é possível visualizar como os temas envolvidos se articulam para explicar a adoção de inovações gerenciais.

3.4 Modelo Geral da Pesquisa

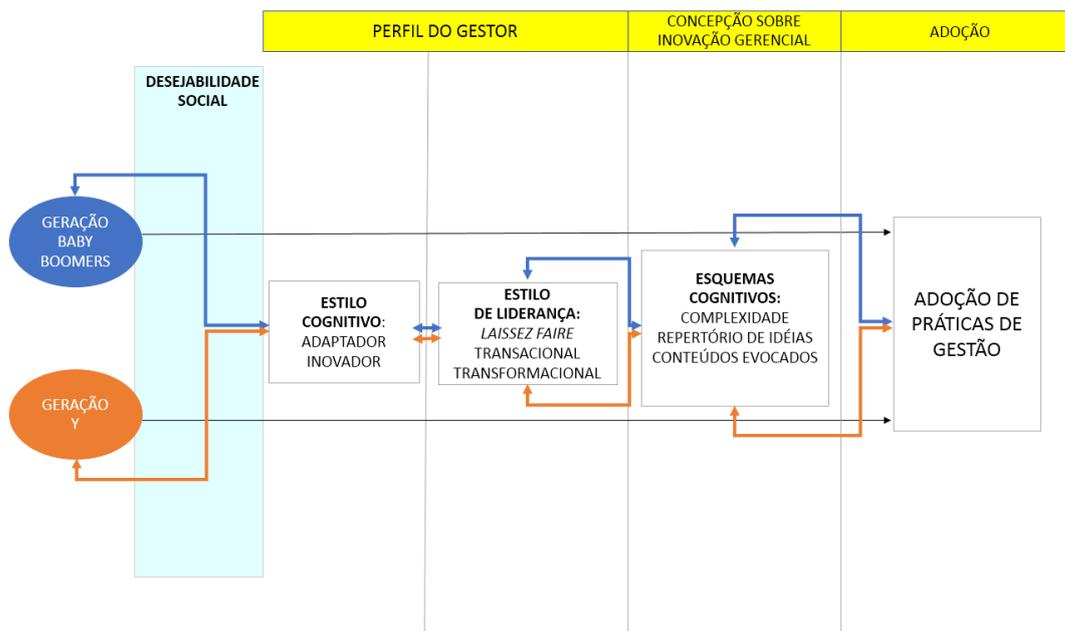


Figura 14. Modelo Geral da Pesquisa.

Fonte: Elaboração própria

A partir do que é mostrado na Figura 14 é importante explicitar melhor a escolha dos constructos que são explorados na pesquisa, no que se refere a sua importância para a compreensão do fenômeno da inovação, mais especificamente a inovação gerencial.

3.4.1 Inovação e estilos cognitivos

Por algum tempo a inovação foi estudada como um fenômeno unidimensional, na medida em que eram priorizados apenas seus aspectos econômicos e organizacionais, através de uma abordagem prescritiva de procedimentos que poderiam melhorar o processo de inovar dentro das organizações (Cropley & Cropley, 2012).

Atualmente, a inovação tem sido investigada por um prisma mais psicológico e tem sido recorrentemente relacionada ao processo criativo, sendo reconhecida como processo multideterminado e que ocorre em diferentes etapas. Csikszentmihalyi (2006) concluiu que o processo criativo inclui fases distintas que requerem diferentes recursos psicológicos. Esta abordagem ofereceu base para a compreensão de Cropley e Cropley (2012) que utilizaram a base teórica desenvolvida por Csikszentmihalyi em suas pesquisas, relacionando-a às tensões, contradições e dimensões opostas dos estilos cognitivos para desenvolver uma pesquisa mais psicológica ao examinar esse fenômeno, rompendo assim, com os modelos estabelecidos. Nesse contexto, os autores construíram uma taxonomia, não apenas mostrando uma sequência dos estágios do processo inovador, como também apresenta as contradições que não são tratadas nas abordagens direcionadas aos negócios, sugerindo que os fatores contraditórios podem ser necessários para a inovação.

A maior contribuição do estudo de Cropley e Cropley (2012) é que a pesquisa mostrou que os alguns pólos (pensamento convergente e divergente, por exemplo) antes considerados como paradoxos opostos, são ambos necessários no processo de criatividade, e, portanto, para a inovação. Essa compreensão foi verificada também em outros estudos. Etile et al. (2014) ao investigarem relações entre os estilos cognitivos com intenção e comportamento inovador encontraram suporte para a ideia de que o estilo cognitivo equilibrado, que se configura através da habilidade do indivíduo de transitar entre distintos, está significativamente relacionado à probabilidade de os indivíduos emitirem comportamentos inovadores. Segundo eles, o equilíbrio entre os estilos cognitivos garante robustez potencial para a construção de aplicações críticas, necessárias à mudança organizacional e ao gerenciamento de processos de inovação.

Lin e McDonough (2014) deram um primeiro passo para fornecer informações empíricas que validem a noção de ambidestria cognitiva. Eles descobriram que os quadros cognitivos ambidestros, ou seja, a combinação de dois estilos cognitivos no indivíduo, incentiva indiretamente a inovação ambidestra (radical e incremental). Eles sugerem ainda que essa ambidestria pode ser benéfica para líderes de equipes, devido a necessidades destes em assumir múltiplos papéis e necessitarem de flexibilidade comportamental no gerenciamento de estratégias e tarefas contraditórias.

3.4.2 Inovação e estilos de liderança

As pesquisas que relacionam a inovação aos estilos de liderança também passam por um movimento semelhante. Muitas pesquisas relacionam o estilo de liderança transformacional como intimamente ligado ao processo inovador. Porém pesquisas recentes mostram que outros estilos têm apresentado correlação positiva a inovação.

Hussain et al. (2014) realizaram uma revisão de literatura buscando relações entre liderança transformacional, satisfação dos empregados e inovação organizacional. A pesquisa encontrou embasamento teórico para a premissa de que a liderança transformacional é ingrediente essencial para fomentar a inovação organizacional, destacando a estimulação comportamental e intelectual dos empregados por meio dos líderes como fundamental para alavancar o comportamento moral e o pensamento crítico, tão necessários ao processo inovador.

Já Mokhber et al. (2015) realizaram um estudo quantitativo a fim de investigar quais dimensões do estilo de liderança transformacional estavam positivamente relacionadas a inovação organizacional. Os achados encontraram efeito direto e positivo

deste estilo de liderança sobre a inovação organizacional. Além disso, dentre os cinco componentes da liderança transformacional, somente três deles (o carisma atribuído, motivação inspiradora e estimulação intelectual), apresentaram associações positivas e significativamente relacionados à inovação organizacional, enquanto a influência idealizada (comportamento e atribuída) foi negativamente relacionada. Atribuiu-se o efeito negativo da influência idealizada sobre a inovação organizacional nesta pesquisa à existência de uma dependência insalubre de seguidores em relação aos líderes.

Kesting, Ulhøi, Song e Niu (2015) identificaram a inovação como um processo de multi-estágios pelo qual as organizações transformam ideias criativas em produtos, serviços ou processos melhorados para avançar, competir e diferenciar seus resultados a partir da implementação. Neste caso, a criatividade é, portanto, uma condição necessária, mas não suficiente, para inovação. Estes autores realizaram uma revisão relacionando exclusivamente estilos de liderança à inovação na intenção de rever como esses links foram conceitualizados na literatura, observando a validade das evidências empíricas. Eles encontraram forte indícios que diferentes estágios e tipos de inovação criam demandas distintas para as lideranças. Assim, a liderança transformacional não seria o único estilo para liderar inovações, pois os variados estilos de liderança se encaixam de forma distinta com tipos e estágios de inovação diversos.

Sethibe e Steyn (2015) realizaram uma revisão sistemática a fim de consolidar o conhecimento científico publicado sobre o impacto dos estilos de liderança sobre a relação entre inovação e desempenho organizacional. Os achados apontam que embora o estilo de liderança transformacional seja significativamente e positivamente relacionado à inovação, o estilo de liderança transacional tem seu valor em determinados momentos. Desse modo, o estilo transacional seria considerado mais apropriado quando o objetivo é inculcar a cultura de inovação na organização. Já o estilo de liderança transformacional,

ao contrário, está associado principalmente ao desempenho organizacional. Desse modo, o estilo mais indicado dependeria do objetivo. Se o objetivo principal é melhorar a inovação organizacional, os gerentes devem considerar a adoção de um estilo de liderança transacional, por outro lado, se o objetivo principal é melhorar o desempenho organizacional, os gerentes devem considerar a adoção de um estilo de liderança transformacional. Se o objetivo principal é melhorar o desempenho organizacional usando a inovação como facilitadora deste processo, os gerentes devem considerar adotar uma postura ambidestra e utilizar ambos os estilos de liderança transacional e transformacional. Pode-se notar que os estudos são muitas vezes contraditórios e em alguns casos complementares, sendo necessária a realização de novas pesquisas que venham contribuir para uma compreensão mais clara dos fenômenos.

3.4.3 Inovação e Gerações

Outro fator que deve ser mais discutido e investigado, diz respeito à relação entre gerações de indivíduos e inovação. Os estudos que se debruçam sobre as diferenças geracionais apontam para uma tendência que compreende que indivíduos de gerações mais novas se sobressaem aos indivíduos de gerações anteriores quando o assunto é inovação. Isso porque, as gerações mais novas já nasceram com recursos tecnológicos e um excesso de informação que influenciam o modo de se relacionar com as mudanças contextuais.

Um estudo realizado por Cennamo e Gardner (2008) investigando as diferenças entre três grupos geracionais, caracterizou as principais gerações que compunha a força de trabalho, sendo elas, a geração Baby Boomers , a geração X e a geração Y. Neste

estudo, Cennamo e Gardner (2008), encontraram que a geração Baby Boomers se concentraram mais no modelo tradicional de trabalho, demonstrando uma preferência por dedicação a empresa e trabalho duro. Já a geração mais nova (geração Y) buscou autonomia no trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e familiar priorizando mais a liberdade. Os autores consideraram que estes comportamentos divergentes introduzem um potencial de conflito na relação entre os profissionais de diferentes gerações.

Além disso, Ganter e Hecker (2013) investigando os antecedentes da inovação organizacional em empresas, frizaram a importância de investigar o fator idade da força de trabalho como parte da inovação em estudos futuros. Eles destacaram que há um pressuposto bastante difundido na literatura de que os funcionários seniores são vistos como menos versáteis e/ou menos dispostos a assumirem riscos que impliquem na adoção da inovação organizacional. Desse modo, a idade pode ser vista como um dos fatores das características individuais que influenciam a inovação. Afirma que, pessoas mais jovens apresentariam estruturas cognitivas mais flexíveis e por isso se adaptariam melhor às necessidades de mudança.

Gillen e Cheshire (2015) reafirmam as características geracionais distintas, ressaltando que indivíduos da geração Baby Boomers preferem um trabalho mais tradicional, orientado por processos e trazem conhecimento e experiência cada vez mais importante para as empresas. Por outro lado as gerações mais novas, como a geração Y, apresentam um potencial de assumir maiores riscos em suas carreiras. Cennamo e Gardner (2008) também destacam as diferenças existentes no envelhecimento, na experiência, nos estágios de vida e de carreira dos indivíduos e buscam respostas para compreender como essas mudanças geracionais em traços de personalidade podem afetar o local de trabalho.

Por outro lado, Ng e Feldman (2013) consideram que a premissa de que os trabalhadores mais velhos (ou seja, de gerações anteriores) sejam menos inovadores e mais resistentes à mudança representa um conjunto de estereótipos negativos persistentes e predominantes. Levando isso em consideração, realizaram uma meta-análise que incluiu 98 estudos empíricos, partindo do pressuposto de que comportamentos capazes de contrinuir para a inovação podem aumentar com a idade e a com experiência, contrariando as alegações presumidas. De modo geral, os resultados do estudo sugeriram que, ao contrário da crença comum, a idade e a experiência não são negativamente relacionadas a comportamentos relacionados à inovação e que excluir trabalhadores mais velhos de tarefas relacionadas à inovação é contraproducente.

Em síntese, os estudos recentes negam uma análise taxativa, no qual somente um modo de agir alavanca a inovação e tem caminhado para a compreensão de que este fenômeno é multideterminado. Desse modo, o diferencial deste estudo é justamente atender às recomendações de Cropley e Cropley (2012) quando reivindicam que a inovação seja analisada por vieses psicológicos. Indubitavelmente, compreender a inovação gerencial por meio dos estilos de liderança, do estilo cognitivo e do enfoque geracional trará uma discussão rica e extremamente necessária ao campo da gestão.

4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo tem como objetivo explorar os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, facilitando a compreensão de como serão alcançados os objetivos propostos para desenvolver o presente estudo.

4.1 Caracterização de pesquisa

O presente estudo será preponderantemente qualitativo, embora utilize procedimentos metodológicos quantitativos e qualitativos. Segundo Sampiere (2013) a pesquisa qualitativa se configura por uma perspectiva interpretativa centrada no entendimento do significado das ações dos atores em suas instituições. Nesse tipo de pesquisa a realidade é definida por meio das interpretações que os participantes da pesquisa fazem a respeito de suas próprias realidades, sem a intenção de generalizar probabilisticamente os resultados para a população mais ampla, nem mesmo obter necessariamente amostras representativas. Nesta perspectiva o presente estudo é caracterizado por um enfoque de natureza compreensiva e aprofundada da concepção, importância e adoção de inovações gerenciais a partir da percepção de dois grupos de gestores pertencentes a diferentes gerações. Dada à natureza do fenômeno e aos objetivos propostos, será realizado um estudo de casos múltiplos, pois, este se constitui o método mais indicado para desenvolver tal investigação.

No estudo de caso, geralmente é escolhido um ou poucos casos-chaves para ilustrar uma questão. Os participantes podem ser indivíduos, grupos ou organizações e os dados são mais detalhados, variados e extensos. Além disso, tem como lógica demonstrar como forças sociais gerais formam e produzem resultados em configurações particulares (Neuman, 2006).

4.2 Participantes

Participaram do estudo oito gestores, sendo quatro pertencentes a cada geração. As gerações foram caracterizadas a partir de Amaral (2004), sendo a geração baby boomers aqueles indivíduos nascidos entre 1945 e 1960 e a geração Y aqueles nascidos entre 1981 e 1999. Devido às características da organização pesquisada, foi necessário um ajuste na data de início da geração Y para 1979. Além disso, houve dificuldade na participação de gestores Y na organização contatada, sendo necessário incluir um gestor de uma outra organização. Tais ajustes não prejudicaram a pesquisa, pois além de focar em gerações contrastantes, o ambiente organizacional não é um constructo investigado na presente pesquisa (Cordeiro, 2012).

4.3 Instrumentos de coleta de informações

Alguns instrumentos serão utilizados para a realização da pesquisa e levantamento das informações. Estas se encontram sintetizadas na Figura 15 abaixo, por ordem de procedimento:

	Objetivo	Instrumentos	Local
1ª ETAPA (On Line)	Identificar o estilo de liderança dos gestores:	MQL - Multifactor Leadership Questionnaire	Anexo A
	Identificar o estilo cognitivo dos gestores:	KAI - Kirton Adaption-Innovation Inventory	Anexo C
	Identificar o grau de desejabilidade social dos gestores:	Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne	Anexo D
2ª ETAPA	Acessar o schema mental dos gestores:	Entrevista Semi-estruturada	Apêndice B
	Identificar as práticas em gestão:	Técnica com Cartões	Apêndice C

Figura 15. Etapas da Pesquisa.

Fonte: A autora.

4.3.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Para identificar o perfil de liderança com base na teoria Gama Completa (FRLT - Full-Range Leadership Theory) proposta por Avolio e Bass (1991) foi utilizado o instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ - Bass & Avolio, 1995). Este mesmo instrumento já foi devidamente validado, assim não necessitou de pré-teste (Fiery, 2008; Mokhber et al., 2015). Este instrumento possui várias versões, sendo o MLQ 5X-Short a mais atualizada. Ele é composto por 45 itens, para ser respondidos em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, que varia de Nunca (1) ou sempre (5). Essa escala avalia nove características de liderança:

-líder transformacional - consideração individualizada; estímulo intelectual; motivação inspiracional; influência idealizada (atribuída); e influência idealizada (comportamental);

- líder transacional - recompensa contingente; gerência por exceção (ativo); e gerência por exceção (passivo);

-líder laissez-faire – negação da liderança.

As dimensões avaliadas pelos instrumentos encontram-se detalhadas na Figura 16:

Escalas e Subescalas	Descrição	Quantidade de Itens
TRANSFORMACIONAL		
Influência idealizada (Comportamental)	Demonstra respeito aos seguidores	4
Influência idealizada (Atribuída)	Comunica os valores e a importância da missão da empresa	4
Motivação inspiracional	Transmite otimismo e expõe os objetivos a serem alcançados	4
Estimulação intelectual	Estimula os seguidores a terem novas perspectivas e a repensar os métodos utilizados para solução de problemas	4
Consideração individualizada	Concentra-se no desenvolvimento e na orientação dos seguidores, e atende necessidades individuais	4
TRANSACIONAL		
Recompensa Contingente	Fornece recompensas sempre que o desempenho dos seguidores for satisfatório	4
Gerência por exceção (ativa)	Está atento aos erros e ao não cumprimento das metas pelos seguidores	4
Gerenciamento por exceção (Passiva)	Espera até os problemas serem graves para intervir	4
LAISSEZ-FAIRE		
Ausência de liderança	Ausência e falta de envolvimento do líder em momentos críticos	4

Figura 16. Descrição do MLQ.

Adaptado por Salomão (2011).

4.3.2 Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI)

KAI - Kirton Adaption-Innovation Inventory - Kirton, 1976: Escala voltada para a análise dos estilos cognitivos direcionados a solução de problema. Estabelece um contínuo que caracteriza os indivíduos como adaptadores ou inovadores.

O Inventário KAI já foi testado e validado no Brasil em inúmeros estudos (Gimenez, 1998; Pérola & Gimenez, 2000), sendo composto por 32 itens. A escala de resposta é do tipo Likert, apresenta cinco, de 1 a 5, que se referem ao grau de concordância das afirmações: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente, (5) concordo totalmente.

O resultado final corresponde a somatória dos escores selecionados. Os escores obtidos poderão identificar indivíduos que apresentam um estilo extremo, sendo estes considerados rígidos no seu perfil, ou apresentar a característica do indivíduo em possuir um estilo mais equilibrado, o que supõe uma facilidade de transitar entre os estilos cognitivos. Desse modo, escores entre 32 a 79 identificar um perfil extremo adaptador; entre 80 e 96 pontos identifica indivíduos com estilo adaptador; de 97 a 112 pontos denotam um indivíduo inovador; e resultados iguais 96 até 112 classificam os indivíduos com estilos extremo inovadores, como mostrado na Figura 17 (Brunaldi, 2005; Pardo, 2014).

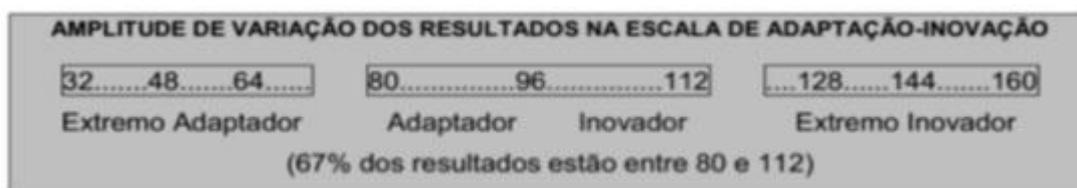


Figura 17. Escores do Inventário KAI.

Fonte: Pardo (2014).

4.3.3 Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne

Segundo os autores da escala, a desejabilidade social pode ser entendida como uma propensão, por parte de participantes de pesquisas psicológicas, a responderem de

forma tendenciosa às perguntas apresentadas. Desse modo, o objetivo da utilização da escala é nortear a entrevista, uma vez que a postura utilizada com participante com uma desejabilidade social alta deveria ser observado de forma mais atenta e cuidadosa pela pesquisadora objetivando a obtenção de dados mais próximos da realidade possível. A escala de desejabilidade social de Marlow e Crowne (1960) é composta de 33 afirmações para avaliar a tendência do participante para responder questionários de forma socialmente aceitável. Desses itens, 18 são para ser respondidos como falso e 15 como verdadeiros. A cada resposta dada é atribuído um escore de 0 a 1 de acordo com o crivo fornecido (em anexo). O escore total da escala é obtido pela soma simples dos escores individuais (Melo, 2015; Ribas et al., 2004).

Escore muito baixos entre 0 e 8 pontos ocorrem quando o indivíduo responde a maioria das perguntas em uma direção socialmente indesejável, mas pode representar que ele respondeu de maneira mais honesta e fiel à vida real do que a maioria das pessoas. Escores entre 9 e 19 pontos representam uma combinação de respostas socialmente desejáveis e socialmente indesejáveis e configuram a média entre os respondentes. Escores entre 20 e 33 sugere que ser visto como socialmente aceitável é muito importante para o indivíduo, nesses casos a necessidade de aprovação dos outros é essencial e ele pode distorcer tanto respostas em um questionário autoaplicável quanto as respostas em uma entrevista para obter a aprovação do outro.

O procedimento de coleta de dados será realizado em dois momentos distintos. Na primeira fase será realizada uma coleta online, na qual os instrumentos serão enviados por e-mail. Na segunda fase da pesquisa será realizada entrevistas semi-estruturadas, realizadas de maneira individual, utilizando a técnica dos cartões com o intuito de captar de maneira mais precisa os esquemas dos gestores sobre a inovação gerencial.

4.3.4 Entrevista Semi-estruturada com uso de cartões

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada, utilizada para identificar os esquemas cognitivos dos gestores, a fim de explorar suas concepções a respeito do que são práticas inovadoras e como elas são adotadas. A entrevista foi realizada com o auxílio de cartões contendo um conjunto de práticas de gestão. Os cartões foram construídos a partir da literatura e contém um conjunto de práticas consideradas inovadoras e outro conjunto contendo práticas tradicionais. Ambos os conjuntos de práticas foram distribuídos em quatro dimensões: Organização do trabalho; Responsabilidade e tomada de decisão; Relação com o ambiente externo e Clima de suporte a inovação. O conjunto de práticas tradicionais servirão de contraponto para que se possa avaliar até que ponto práticas tradicionais podem ser consideradas inovadoras pelos gestores e em que medida tais gestores fazem uso delas.

Uma explicação mais completa da composição dos cartões está explicitada na Figura 18:

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO	PRÁTICAS INOVADORAS	PRÁTICAS TRADICIONAIS
Estrutura e organização trabalho	Define o quanto os processos de trabalho são desenvolvidos no formato de equipe e o quanto há flexibilidade na definição dos procedimentos para a realização da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe; • Foco em resultados; • Mudanças contínuas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho dividido por funções; • Foco no seguimento de regras e normas; • Manutenção dos processos.

Responsabilidades e tomada de decisão:	Grau de participação nos processos decisórios e autonomia dos trabalhadores para resolver problemas do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas de forma participativa; • Definição participativa nos objetivos e rotina do trabalho; • Participação dos empregados na definição do plano de capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas são de responsabilidade do gestor; • Os objetivos e a definição da rotina do trabalho são de responsabilidade do gestor/empresa; • Plano de capacitação é de responsabilidade do gestor.
Relação com ambiente externo:	Grau de interação da organização com organizações externas por meio de alianças e parcerias.	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com outras organizações do mesmo ramo; • Parcerias com instituições de ensino; • Parcerias com a comunidade externa e clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação entre setores da mesma área; • Cooperação com setores de toda organização; • Cooperação com o próprio setor.
Clima de suporte à inovação:	Mecanismos formais e informais que propiciam produzir, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento e a experiência relevante para a organização	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao erro; • Aproveitamento de novas ideias; • Mecanismos que facilitam sugestões de novas ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> • A análise e medidas de riscos das novas ideias; • Aproveitamento de ideias voltadas para a melhoria das rotinas de trabalho.

Figura 18. Categorização e Identificação das Práticas Usadas no estudo.

Fonte: A autora.

Após a construção das dimensões e suas definições, foram compiladas as práticas que integravam cada delas. Assim, os cartões, bem como a definição das práticas estão apresentados na tabela na Figura 19.

PRÁTICAS INOVADORAS E DEFINIÇÕES:	PRÁTICAS TRADICIONAIS E DEFINIÇÕES:
--	--

<p style="text-align: center;">TRABALHO EM EQUIPE</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>Os empregados buscam alcançar os objetivos definidos pela organização por meio do trabalho em equipe, as quais são responsáveis por definir seus processos de trabalho atuando de forma colaborativa e complementar, trocando experiência e conhecimento, a fim de encontrar soluções criativas para os problemas do trabalho.</p>	<p style="text-align: center;">TRABALHO DIVIDIDO POR FUNÇÕES</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>As atividades são fracionadas em partes ou unidades, cada uma delas atribuída a uma pessoa ou grupo de pessoas. Valorizo as funções e o foco principal é garantir o cumprimento das normas.</p>
<p style="text-align: center;">FOCO EM RESULTADOS</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>Tenho como foco de atuação o alcance dos resultados e dos objetivos definidos para a equipe de trabalho.</p>	<p style="text-align: center;">FOCO NO SEGUIMENTO DE REGRAS E NORMAS</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>Tenho como foco de atuação o cumprimento das normas organizacionais, que são descritas e padronizadas para definir valores e comportamentos a serem seguidos pelos empregados.</p>
<p style="text-align: center;">MUDANÇAS CONTINUAS</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>As mudanças tendem a ser contínuas, evolutivas e cumulativas. Elas ocorrem ao nível da conversa diária, buscando uma adaptação ou melhoria interna com foco nos resultados. Pequenos ajustes são acumulados e podem criar mudanças visíveis e marcantes a longo prazo.</p>	<p style="text-align: center;">MANUTENÇÃO DOS PROCESSOS</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>As mudanças ocorrem quando há uma demanda externa, como mudança de tecnologia ou eventos internos, como mudanças no pessoal-chave. Há um foco em manter a eficiência dos processos e uma preocupação com a adaptação de curto prazo.</p>
<p style="text-align: center;">RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS DE FORMA PARTICIPATIVA</p> <p>O setor onde atuo...</p> <p>Permite autonomia dos subordinados para a resolução de problemas, partindo do pressuposto que as pessoas que veem os problemas também possuem poder para agir.</p>	<p style="text-align: center;">RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS SÃO DE RESPONSABILIDADE DO GESTOR</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>Sou o responsável pela tomada de decisão e apenas algumas delas que envolvem questões ou problemas rotineiros podem ser delegadas aos trabalhadores.</p>
<p style="text-align: center;">PARCERIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES DO MESMO RAMO</p> <p>O setor onde atuo...</p> <p>Realiza projetos em parceria com outras organizações, no mesmo setor, promovendo o intercâmbio de conhecimentos e a aprendizagem.</p>	<p style="text-align: center;">COOPERAÇÃO ENTRE SETORES DA MESMA ÁREA</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>A fim de melhorar a performance do trabalho a área onde atuo busca interagir e trocar experiência e conhecimento apenas entre áreas que mantêm a mesma natureza e similaridade/afinidade de funções.</p>
<p style="text-align: center;">PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO</p> <p>O setor onde atuo...</p> <p>Estabelece convênios e parcerias formais com universidades e/ou instituições de pesquisa, com a finalidade de realizar pesquisas, desenvolvimento e inovação.</p>	<p style="text-align: center;">COOPERAÇÃO COM SETORES DE TODA ORGANIZAÇÃO</p> <p>No setor onde atuo...</p> <p>Adoto cooperação com diferentes áreas da empresa, com diferentes backgrounds.</p>

<p style="text-align: center;">TOLERÂNCIA AO ERRO</p> <p>No setor onde atuo... Proporciono um ambiente favorável para a implementação de novas ideias sem que haja uma punição ou represália nos casos em que tais implementações não sejam exitosas/não produzam os resultados esperados.</p>	<p style="text-align: center;">ANÁLISE E MEDIDAS DOS RISCOS DE NOVAS IDEIAS</p> <p>No setor onde atuo... Analiso as incertezas, tanto com relação as perdas, quanto aos ganhos das novas ideias. Empresas voltam-se ao risco e o erro quando se trabalha em um novo projeto.</p>
<p style="text-align: center;">DEFINIÇÃO PARTICIPATIVA NOS OBJETIVOS E ROTINA DO TRABALHO</p> <p>No setor onde atuo... Os empregados participam ativamente da definição dos seus objetivos bem como das tarefas/rotinas que envolvem o seu trabalho.</p>	<p style="text-align: center;">OS OBJETIVOS E ROTINA DO TRABALHO SÃO DE RESPONSABILIDADE DO GESTOR/EMPRESA</p> <p>No setor onde atuo... A liderança determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias. Além disso, determina os objetivos e rotinas de trabalho que devem ser executadas.</p>
<p style="text-align: center;">PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NA DEFINIÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO</p> <p>No setor onde atuo... Os empregados participam ativamente do processo de definição do seu plano de capacitação.</p>	<p style="text-align: center;">PLANO DE CAPACITAÇÃO SÃO DE RESPONSABILIDADE DO GESTOR</p> <p>No setor onde atuo... As necessidades e os plano de treinamento, capacitação e desenvolvimento são definidos pelos gestores ou pela área de RH da organização.</p>
<p style="text-align: center;">PARCERIAS COM COMUNIDADE EXTERNA E CLIENTES</p> <p>O setor onde atuo... Se mantém atualizada sobre as constantes mudanças nas demandas do ambiente externo (comunidade e clientes) por meio das informações que a organização coleta ao se comunicar por diversos meios e mídias com tal contexto utilizando-as no processo de tomada de decisão da área.</p>	<p style="text-align: center;">COOPERAÇÃO COM O PRÓPRIO SETOR</p> <p>No setor onde atuo... A Troca de informações, experiências e conhecimentos ocorrem prioritariamente entre os empregados que atuam no mesmo setor.</p>
<p style="text-align: center;">APROVEITAMENTO DE NOVAS IDEIAS</p> <p>No setor onde atuo... As novas ideias sugeridas pelos empregados são sempre avaliadas e se possível, implementadas com vistas a promover inovação na área onde atuo.</p>	<p style="text-align: center;">APROVEITAMENTO DE IDEIAS VOLTADAS PARA A MELHORIA DAS ROTINAS DE TRABALHO</p> <p>No setor onde atuo... As ideias que estejam voltadas para o aprimoramento das rotinas de trabalho já existentes na área onde atuo são sempre que possíveis priorizadas e implementadas.</p>
<p style="text-align: center;">MECANISMOS QUE FACILITAM SUGESTÕES DE NOVAS IDEIAS</p> <p>No setor onde atuo... Existem diversos espaços que propiciam a troca de experiência, a realização de reuniões ou desenvolvimento de programas para captação de novas ideias.</p>	

Figura 19. Cartões com a identificação e definição das práticas de gestão

Fonte: Elaboração própria

4.4 Procedimento de Coleta das informações

A fim de identificar a adoção e a importância das inovações gerenciais foram realizadas entrevistas individuais utilizando procedimentos semiestruturados. A entrevista foi realizada em três fases.

- A primeira fase consistiu em apresentar um conjunto de 23 fichas, contendo 12 práticas inovadoras e 11 práticas tradicionais em gestão, bem como as definições de cada prática no verso. Após a apresentação do conjunto de fichas, os entrevistados foram solicitados a classificá-las, em função de sua utilização (muito utilizada, pouco utilizada e não utilizada). O mapa construído por cada participante foi registrado por meio de uma fotografia.
- Na segunda fase, foi solicitado que os gestores retirassem os cartões que eles avaliavam como práticas inovadoras, levando em consideração a frequência de uso. Foram solicitadas ainda, justificativas para suas respostas, comentários sobre possíveis dificuldades em utilizá-las e exemplos de como as práticas, apontadas como inovadoras pelos gestores, eram aplicadas na gestão. Essas práticas selecionadas como inovadoras foram registradas em uma tabela (em anexo) e após a saturação novamente foi realizado um registro do mapa por meio de uma foto.
- Após a entrevista, foi realizado o feedback dos instrumentos realizados online.

Esse método utilizando cartões permitiu tornar explícito o modelo mental do respondente sobre a adoção das práticas inovadoras e sua visão acerca da inovação

gerencial, sem lhes impor a visão do pesquisador. Desse modo, o conteúdo acessado varia de acordo com o entrevistado, tornando possível se aproximar da forma como o indivíduo percebe e estrutura seu conhecimento sobre o mundo ou um determinado aspecto de interesse do pesquisador (Pinho, Bastos & Rowe, 2015). O diferencial desta técnica é a forma como os constructos e os mecanismos de ligação são expostos pelos respondentes, revelando seu modo de pensar. Para total aproveitamento dos dados, as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, garantindo assim que nenhum arranjo fosse omitido na entrevista. Além disso, os *grids* construídos pelos gestores foram registrados por meio de fotografias para compor a análise posterior juntamente com o conteúdo verbal das entrevistas.

4.5 Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada considerando os gestores classificados em cada uma das gerações e seguiu as seguintes etapas:

1ª Etapa: Descrição dos estilos de liderança e estilos cognitivos predominante em cada grupo e suas nuances. Esses resultados foram apresentados em uma tabela, contendo os resultados de cada gestor, bem como, a diferença geracional.

2ª Etapa: Análise das práticas de gestão usadas pelos gestores de cada geração. Inicialmente, foram analisadas as frequências de uso das práticas, entre aquelas mais usadas, pouco usadas e não usadas, buscando identificar se os participantes fazem mais uso de práticas inovadoras ou tradicionais. Em seguida foram identificadas as práticas consideradas inovadoras pelos gestores de maneira também comparativa entre os grupos. Esses resultados foram apresentados na forma de mapas entre os dois grupos.

3ª Etapa: Análise de conteúdos que permitiu identificar os esquemas mentais dos participantes, considerando os argumentos usados em cada geração que justificam a compreensão dos gestores do que vem a ser práticas gerenciais inovadoras. Para tanto foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (1977), que considera três fases:

- A pré-análise: Nesse momento os dados foram transcritos e contemplados, a fim de permitir uma aproximação do pesquisador com os conteúdos apresentados;

- A exploração do material e o tratamento dos resultados: Nesse momento os dados foram importados para o software Nivo, onde foram realizadas as primeiras pontuações sobre o material;

- A inferência e a interpretação: Nesse momento foi realizada a categorização dos conteúdos trazidos pelos participantes e construídos os esquemas a fim de verificar se há homogeneidade ou diversidade entre as gerações na forma de compreender a inovação gerencial. Além disso, é importante destacar que a categorização passou por análise de juízes, para que a sua coerência fosse atestada.

4ª Etapa: Exploração dos dados em conjunto para identificar de que forma as possíveis diferenças e/ou semelhanças possibilitam fornecer elementos que justificam a adoção de tais práticas entre as distintas gerações (Bardin, 1977).

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo está estruturado em três partes, as quais correspondem aos objetivos específicos propostos na pesquisa. A primeira seção trata da caracterização dos dados coletados via *online*, e contém informações sobre o perfil, o estilo de liderança, o estilo cognitivo e a desejabilidade social dos gestores participantes da pesquisa. Na segunda seção deste capítulo, são apresentados os resultados provenientes da entrevista semi-estruturada. Tais resultados envolvem as classificações do grau de utilização das práticas de gestão pelos gestores de acordo com a geração a que pertencem; a configuração do esquema cognitivo que estruturam tanto a concepção do que é inovação quanto as justificativas que são utilizadas para definir o que é uma prática inovadora e tradicional e os motivos que levam os gestores a adotarem tais práticas em graus de uso distintos. Na última parte deste capítulo apresentam-se as possíveis associações entre as características do perfil dos gestores com os esquemas cognitivos que estruturam o seu conhecimento acerca da definição e uso das práticas de gestão de acordo com a geração a que pertencem.

5.1 Descrição dos perfis, estilos de liderança, estilos cognitivos e desejabilidade social dos gestores de acordo com a geração a qual pertencem

A descrição e análise dos resultados desta etapa são provenientes das informações coletadas por meio de três instrumentos: O Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI - Kirton, 1976) utilizado para identificar os estilos cognitivos; O Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ - Bass & Avolio, 1995) para identificar os estilos de liderança e a Escala de desejabilidade social de Marlowe-Crowne (Ribas, Hutz e Moura, 2004) para explorar o grau de desejabilidade social dos participantes.

5.1.1 Perfil dos gestores

Os oito gestores pesquisados foram divididos em igual número entre as gerações Baby Boomers e a Y. A maioria do sexo masculino, sendo encontrada somente uma participante do sexo feminino, representante da geração Baby Boomers. Esses gestores são provenientes de duas organizações distintas, sendo uma do segmento de varejo e a outra no segmento de energia. Em relação ao tempo que estão na empresa, todos os gestores da geração Baby Boomers trabalham na organização há 30 anos, sendo uma média de 10 anos dedicados a gestão, enquanto os gestores da geração Y tem entre 2 a 12 anos na empresa e tem entre 1 e 4 anos dedicados a gestão.

5.1.2 Estilo cognitivo

O estilo cognitivo dos gestores foi identificado a partir do KAI, por meio da somatória das respostas apresentadas em uma escala likert de 5 pontos. Os escores obtidos enquadram os respondentes num contínuo, permitindo três possibilidades de identificação do estilo. Em um dos polos, que está entre os escores 32 e 80, encontra-se o perfil **extremo adaptador** representado por indivíduo que preferem “fazer as coisas melhores”, ou seja, ele utiliza seus conhecimentos, teorias e paradigmas estabelecidos para criar um ambiente de segurança, que permita consultas prévias na busca de soluções. No outro polo que se encontra entre os escores 113 e 160, define-se um perfil **inovador extremo**, marcado por indivíduos com preferência em “fazer as coisas diferentemente”, oferecendo novas formas de encarar a realidade e proporcionando mudanças radicais, pois se separa dos

pensamentos, paradigmas e pontos de vistas habituais. Quando se observa pontuações extremas tem-se um perfil com características mais rígidas, pouco flexível.

Uma outra possibilidade representa a característica dos indivíduos em transitar entre os estilos, mesmo tendo um perfil predominante (adaptador/inovador). Estes indivíduos apresentam escores entre 81 e 112. Esta maleabilidade é conhecida como **ambidestria cognitiva** e diz respeito a um perfil mais flexível e menos rígido. Os estilos cognitivos encontrados nesta pesquisa podem ser verificados na Figura 20.

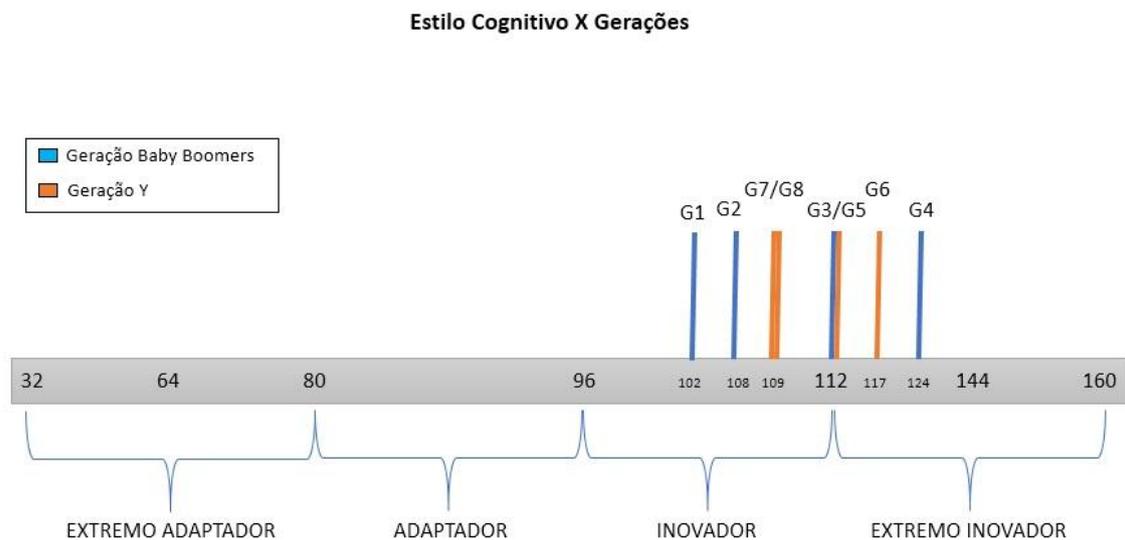


Figura 20. Estilos cognitivos dos gestores por gerações.

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se constatar, a partir da Figura 20, que ambas as gerações apresentam um perfil mais voltado para o estilo cognitivo inovador. Sugere, também, que os gestores pesquisados apresentam, em sua maioria, um perfil ambidestro, uma vez que apenas dois gestores apresentam um perfil mais extremo. Esses dados indicam que o estilo cognitivo não é influenciado de forma significativa pela geração a qual pertence os gestores pesquisados, nem tampouco influencia o seu grau de flexibilidade ou rigidez.

Portanto, três pontos merecem uma análise mais aprofundada. Inicialmente, uma justificativa plausível para a semelhança dos dados encontrados pode ser atribuída à influência das características do contexto no qual a maioria dos gestores estão inseridos. Assim, é possível que a organização, por ser inovadora em seu perfil de negócio, exerça influência na configuração do estilo cognitivo dos gestores, uma vez que estes necessitam incorporar e seguir os valores, políticas e normas organizacionais próprias da organização.

Esse resultado é suportado por outros estudos. Brunaldi (2005) identificou os estilos cognitivos de gestores, divididos em três faixas etárias distintas, a fim de compreender se as decisões estratégicas de pequenas empresas estavam relacionadas ao estilo cognitivo de seus dirigentes. Além de não encontrar correção significativa entre a idade e perfil cognitivo, o estudo concluiu que os dirigentes apresentavam estilos cognitivos mais apropriados às condições ambientais as quais trabalham. Na mesma linha, Silva (2013), não encontrou correlação significativa entre estilo cognitivo e idade ao verificar os perfis de 102 gestores, com faixa etária entre 20 e 60 anos.

Os estudos acima apresentados podem ser um indicativo de que aspectos individuais não exercem grande impacto sozinhos, fortalecendo a ideia que fatores estruturais também ajudam a moldar e determinar a forma de pensar, raciocinar e agir do indivíduo. Essa discussão tem sido bastante explorada por Kozhevnikov, Evans & Kosslyn (2014) ao sugerirem que nenhum processo cognitivo trabalha isoladamente. Embora haja características pessoais que direcionam os estilos cognitivos dos indivíduos, como a velocidade de processamento e a memória operacional, estes também são influenciados pelo ambiente físico ou sociocultural no qual o indivíduo se encontra.

Portanto, é possível que outros fatores, que não os individuais, influenciem na inovação quando focamos em indivíduos de diferentes gerações. Um outro aspecto

importante, diz respeito a relacionarem os perfis cognitivos mais rígidos aos trabalhadores mais velhos. Ng & Feldman (2013) por exemplo, apresentam em seu estudo uma série de pesquisas que encontraram esta relação. Neste sentido, os trabalhadores mais velhos são percebidos por outros trabalhadores como menos criativos, mais difíceis de treinar e mais resistentes à mudança. Essa tendência não foi encontrada na geração Baby Boomers, uma vez que somente dois gestores apresentaram o perfil extremo inovador, sendo um representando de cada geração. Além disso, cabe ressaltar que mesmo os perfis mais rígidos de estilos cognitivos também são necessários em algumas fases ou tipos de inovação. Segundo Emsley & Chung (2010) os extremos adaptadores apresentam uma tendência a trabalhar "dentro da praça", se concentrando principalmente em mudanças não-radicais e fomentando assim a inovação incremental. Em contraste, os extremos inovadores tendem a buscar soluções "fora da praça" e são provavelmente mais inclinados a desenvolver inovações radicais.

Já os indivíduos que possuem uma facilidade em transitar por ambos estilos, ou seja, os ambidestros cognitivos (Lin e McDonough, 2014), estariam propensos tanto a inovação radical, quanto a incremental. Segundo estes autores, essa característica é bastante requisitada pelas organizações na atualidade, pois o indivíduo tem a capacidade de adequar o seu perfil às demandas situacionais. Assim, um gestor com perfil predominantemente inovador, poderia apresentar características do estilo cognitivo adaptador, quando estas fossem requeridas por uma determinada situação. Ademais, a ambidestria pode ser benéfica para líderes que tem como função principal assumir múltiplos papéis que requerem flexibilidade comportamental no gerenciamento de estratégias e tarefas contraditórias.

Kozhevnikov Evans & Kosslyn (2014) ao revisarem a literatura encontraram que os gerentes experientes são mais propensos a alternar seus estilos cognitivos entre

estratégias de processamento analíticas e intuitivas, dependendo da situação, porém os resultados encontrados no presente estudo não permitem esse nível de conclusão.

Para além da discussão sobre a estrutura cognitiva mais maleável ou mais fixa, a maior contribuição desses dados é confrontar uma ideia bastante difundida na literatura e na sociedade, que associa a idade dos trabalhadores a sua capacidade de inovar. Zemke, Raines & Filipczak (2000) difundiram a premissa de que trabalhadores da geração Baby Boomers apresentaria uma preferência por estruturas verticais, constituídas hierarquicamente, que estaria atrelada a uma forma mais tradicional de fazer gestão. Os achados aqui apresentados contradizem essa visão, dado que todos os gestores Baby Bomers apresentaram um perfil cognitivo inovador.

Após explorarmos o perfil dos gestores com base nos seus estilos cognitivos, na próxima etapa deste capítulo serão apresentadas e discutidas as características do perfil de liderança de tais gestores.

5.1.3 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança dos participantes foram extraídos a partir das informações oriundas do questionário MLQ, desenvolvido pelos autores Bass e Avolio (1990). A construção de tal perfil envolveu a análise de frequência da escolha das assertivas do MLQ. A Tabela 1 apresenta os resultados individuais e totais de cada geração de forma compilada e seguiu o seguinte modelo: os escores 1 e 2 da escala likert de 5 pontos representam a opção raramente; as respostas marcadas na posição 3 representam a frequência às vezes e os escores 4 e 5 referem-se à opção frequentemente.

GERAÇÕES		BABY BOOMERS					Y				
FREQUÊNCIA %	ESTILO DE LIDERANÇA	G1	G2	G3	G4	Total	G5	G6	G7	G8	Total
FREQUENTEMENTE	Laissez faire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TRANSACIONAL	25	33,3	-	50	27	8,4	41,7	25	58,3	33,3
	TRANSFORMACIONAL	60	85	55	94,8	73,7	80	85	80	60	76,2
ÀS VEZES	Laissez faire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TRANSACIONAL	50	16,7	25	-	22,9	33,3	-	50	16,7	25
	TRANSFORMACIONAL	40	15	40	5,2	25	20	10	20	30	20
RARAMENTE	Laissez faire	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	TRANSACIONAL	25	50	75	50	50	58,3	58,3	25	25	41,6
	TRANSFORMACIONAL	-	-	5	-	1,25	-	5	-	10	3,75

Tabela 1. Frequência de uso dos estilos de liderança de acordo a geração a que pertencem os gestores pesquisados.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar as médias totais na Tabela 1 fica evidente que o estilo de liderança predominante entre os participantes, tanto da geração Baby Boomers quanto da geração Y é o transformacional. Pode-se perceber, também, que os escores relativos as lideranças transformacional e transacional se aproximam quando observados os comportamentos “às vezes” utilizados, em ambas as gerações. Esse dado demonstra que ambos os grupos geracionais fazem uso de uma pequena combinação, em alguns momentos, da liderança transformacional e transacional. Além disso, faz-se necessário destacar o fato do estilo de liderança *laissez faire* não ter sido evidenciado, o que significa que os respondentes de ambas as gerações desempenham uma liderança mais ativa.

Embora não tenha havido discrepâncias entre os resultados, uma vez que todos os participantes apresentaram uma predominância do perfil transformacional, alguns dados se destacam ao considerar os resultados de forma mais individualizada. O primeiro, diz respeito ao fato do gestor G4, representante da geração Baby Boomers, ser identificado

como o gestor que faz uso mais frequentemente do estilo de liderança transformacional. Outro dado que chama atenção é que o gestor que relatou fazer maior uso do estilo de liderança transacional foi o G8, pertencente a geração Y.

A partir dos dados apresentados, pode-se verificar que não é possível identificar associações entre o estilo de liderança e a geração a qual pertencem os gestores. Esse resultado corrobora com os achados de outras pesquisas (Benevides, 2010; Guiliani, 2012; Salomão 2011) que não encontraram relação positiva entre a faixa etária e o estilo de liderança dos participantes. Ou seja, a geração exerce pouca influência na determinação do estilo de liderança dos gestores.

Ao abordar os dados individuais, uma possível inferência que se pode fazer para explicar o contraste encontrado entre o G4 (Geração Baby Boomers - perfil liderança transformacional) e o G8 (Geração Y - perfil de liderança transacional) esteja relacionado aos diferentes estágios de carreira em que os dois grupos geracionais se encontram. O estudo realizado por Emsley & Chung (2010) apontou que gestores com maior tempo de atuação na organização eram mais habilidosos no modo de gerir a sua equipe. Isso porque, os trabalhadores mais velhos apresentavam um conhecimento processual maior e, conseqüentemente, maior *expertise* na construção de redes de interação mais ampla, que está relacionada a comportamentos do líder transformacional. Em contrapartida, Cennamo e Garrner (2008) encontraram que gestores mais novos se encontram em fase inicial de carreira, sendo assim, necessitam empregar maiores esforços para alcançar uma gestão efetiva, o que pode justificar o maior uso de comportamentos transacionais pelo gestor Y.

Nesse contexto, faz-se necessário destacar que, embora haja um consenso na literatura (Mokhber et al., 2015; Ryan & Tipu, 2013) que a inovação é bastante beneficiada quando o gestor adota uma postura transformacional de liderança, alguns

estudos recentes mostram que o estilo de liderança transformacional não é o único a impulsionar as inovações. Kesting, Ulhøi, Song & Niu (2015) sugeriram que os diferentes estilos de liderança se encaixam e se complementam para tornar uma gestão inovadora. Além disso, mostraram que diferentes tipos de estilo de liderança são requeridos em diferentes estágios da inovação.

Bass (1988) promulgava que a associação entre o uso de comportamentos transformacionais e transacionais por um líder poderia ser benéfico para a organização. Porém salientou que a predominância deveria ser em comportamentos transformacionais e uso concomitante de comportamentos de liderança transacional, mas não o contrário. Nota-se que estes estudos remetem a discussão sobre a ambidestria, que embora esteja presente nos estudos sobre inovação há um tempo, tem ganhado bastante visibilidade atualmente (Kesting et al., 2015; Salomão 2011).

Avançando um pouco mais na análise dos resultados evidenciado no perfil de liderança dos gestores pesquisados, pode-se abordar alguns aspectos que envolvem a teoria Gama Completa. Tal teoria atribui nove dimensões que configuram uma gradação que vai do estilo de liderança mais passivo ao mais ativo. A partir das dimensões, pode-se identificar quais comportamentos, especificamente, são mais utilizados pelos gestores. A Figura 21 apresenta um panorama global, retratando as dimensões dos estilos de liderança mais utilizadas em cada geração.

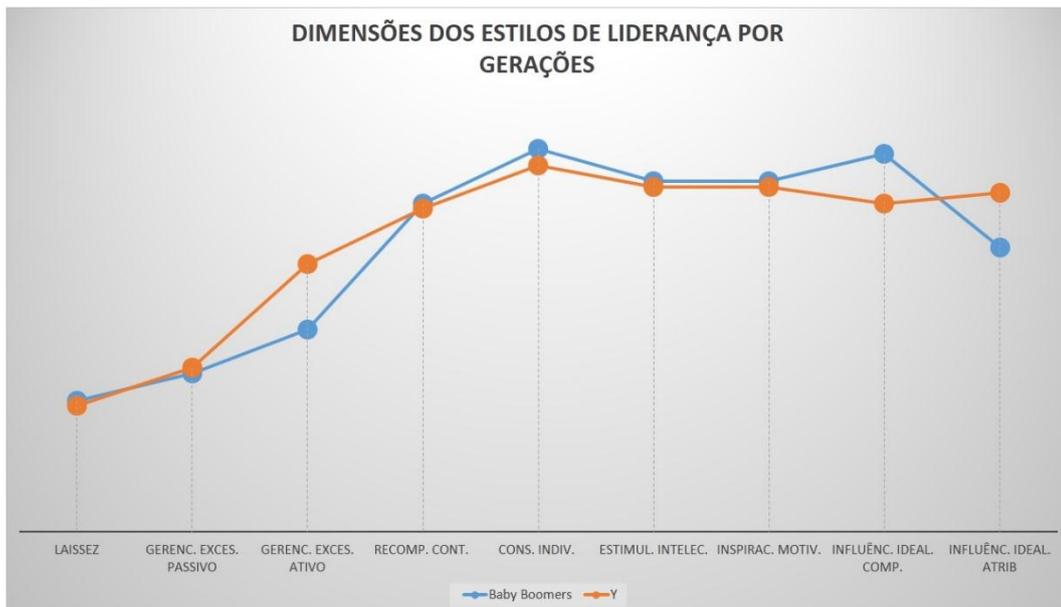


Figura 21. Frequência de uso das dimensões de Liderança por Geração.

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 21 mostra que, tanto os gestores Boomers quanto os Y apresentam maior engajamento na dimensão “consideração individualizada”, comportamento do líder transformacional, que implica agir de maneira diferenciada com os empregados. Essa dimensão traz consigo considerações importantes. Mokhber et al. (2015) ao aprofundar o entendimento das dimensões da liderança transformacional encontrou que a dimensão “consideração individualizada” está negativamente relacionada a inovação. Embora o uso deste comportamento tenha efeito positivo na capacitação, em razão de possibilitar que os líderes percebam pontualmente as necessidades dos empregados e possam adequar melhor os tipos de treinamentos necessários, seu uso pode ser visto de maneira diferente. Ou seja, pode ser também prejudicial em contextos específicos, como nas sociedades ou organizações coletivistas. Isso porque, a atuação direcionada a necessidades individuais pode ser percebida como um sinal de desigualdade ou favoritismo, o que pode criar uma desarmonia na equipe.

Outro fator que chama a atenção na Figura 21 são as divergências entre os grupos geracionais em três dimensões. A primeira divergência diz respeito à liderança transacional, na sua dimensão “gerenciamento de exceção ativa”. Tal gerenciamento busca por erros e desvios no desempenho a fim de corrigi-los o mais rápido possível. Utiliza-se também, da punição, caso o resultado não seja o esperado. Esse dado mostra que houve tendência dos gestores Y utilizarem mais essa dimensão do que os gestores Baby Boomers.

Uma segunda divergência identificada é que os gestores da geração Y demonstraram fazer mais uso da dimensão “influência idealizada atribuída” do que os gestores Boomers. Isto significa que os gestores Y fomentam mais do que os Boomers o orgulho nos empregados para que estes se associem a ele. Desse modo, eles assumem uma postura mais voltada para o bem do grupo, alcançando o respeito e confiança das pessoas.

A terceira divergência entre as gerações é a “influência idealizada do comportamento”, também pertencente à liderança transformacional. Os gestores Boomers utilizam mais a ação de explicitar aos empregados os seus mais importantes valores e crenças. Neste sentido, eles enfatizam o senso coletivo, engajando os liderados no alcance dos propósitos e considerando a moral e as consequências éticas na tomada de decisão (Antonakis et al., 2003; Giuliani, 2012). No estudo de Mokhber et al. (2015) essa dimensão foi negativamente relacionada a inovação por seu potencial em promover dependência potencialmente insalubre dos liderados para com os líderes. Ademais, os funcionários, por perceberem os líderes como modelos a serem seguidos, tentam imitá-los para atingir os objetivos organizacionais, o que não dá abertura para iniciativas próprias.

Outra análise que se mostra interessante é aquela realizada a partir dos resultados obtidos pelos gestores individualmente. A Figura 22 traz os escores de cada participante.

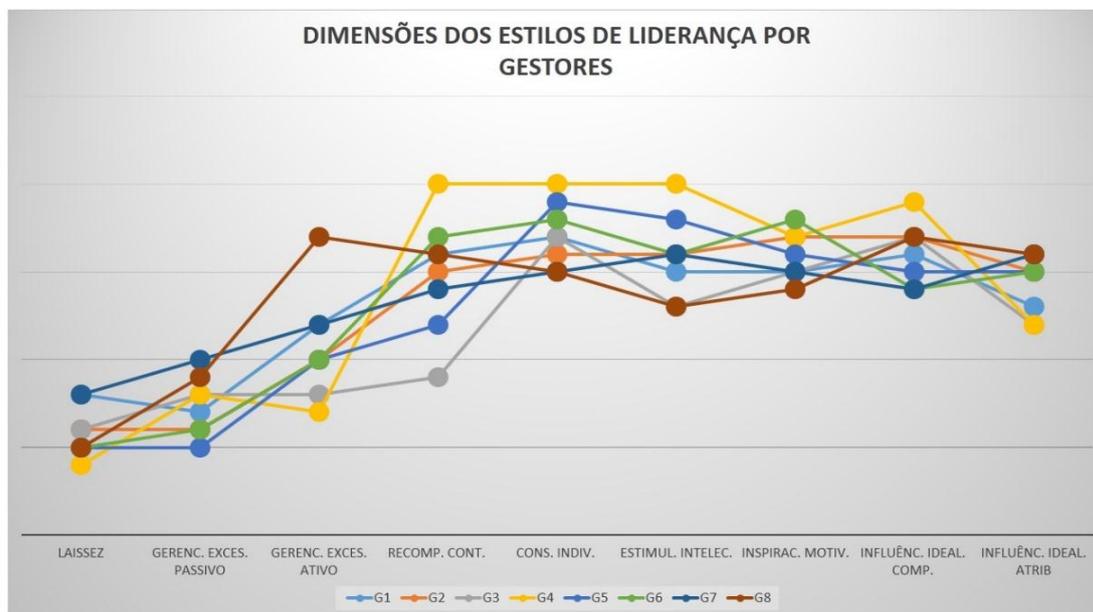


Figura 22. Frequência de uso das dimensões de Liderança por gestores.

Fonte: Elaborada pela Autora

A Figura 22 mostra três constatações importantes. Em primeiro lugar, é possível perceber que os gestores Y fazem maior uso da punição para possíveis desvios, e exercem controle ao buscar erros ativamente, ou passivamente quando estes são levados ao seu conhecimento, “gerenciamento por exceção passiva e ativa”. Estas dimensões representam comportamentos do líder transacional, e são adotados pelo G8 e G7 de forma mais intensa do que os demais. Além disso, identifica-se que um dos participantes da geração Baby Boomers, o gestor (G4), apresenta os maiores escores em quatro dimensões, assim, embora utilize-se da “recompensa contingente”, dimensão da liderança transacional caracterizada por trocas econômicas e emocionais por meio da recompensa decorrente do cumprimento das obrigações contratuais, também exerce a liderança com

predominância em dimensões transformacionais, inferindo as necessidades individuais dos empregados, “Consideração individualizada”, aguçando a criatividade dos empregados e encorajando-os a buscarem soluções inovadoras para os problemas, “Estimulação Intelectual” e conquistando a confiança, ao esclarecer os valores desejados e compartilhados na organização, “Influência idealizada do comportamento”.

Os dados individuais permitem uma visão de qual o gestor tende a desempenhar uma combinação de comportamentos de liderança acrescentando ao perfil predominante, comportamentos provenientes da liderança transacional ou até mesmo da liderança *laissez faire*, reforçando a ideia de que não há um único modo de atuação, ou um melhor estilo para gerir a equipe de modo a fomentar a inovação, mas sim, o uso concomitante de diferentes estratégias.

Em resumo, ao considerar somente o estilo de liderança predominante, diferenças não são encontradas. Porém, a partir de uma visão mais detalhada, apresentada através das dimensões, pode-se perceber diferenças interessantes. Constatou-se que não somente os gestores Baby Boomers apresentaram perfil intimamente relacionado a inovação, como também, os gestores da geração Y obtiveram maior escores no uso de comportamentos, da liderança transacional. Esses dados são importantes ao passo que ajudam a desmistificar estereótipos difundidos na literatura.

Na sequência, são apresentados os resultados provenientes da terceira escala enviada *online* aos gestores participantes, que diz respeito ao grau de desejabilidade social.

5.1.4 Desejabilidade Social

O instrumento utilizado para identificar a tendência dos gestores em apresentarem respostas socialmente aceitas, foi a Escala de desejabilidade social de Marlowe-Crowne (Ribas, Hutz e Moura, 2004), composta de 33 afirmações para serem respondidas com verdadeiro ou falso. O escore total é obtido a partir de um crivo, pela somatória simples das respostas individuais. Escores entre 0 e 8 representa uma baixa desejabilidade, o que leva a crer que o indivíduo respondeu de maneira mais honesta e fiel; escore entre 9 e 19 pontos representam uma média desejabilidade representam uma combinação de respostas socialmente desejáveis e socialmente indesejáveis; e escores entre 20 e 33 sugerem uma alta desejabilidade, representando a possibilidade do respondente em transmitir informações desejáveis ao entrevistador.

Essa dimensão foi averiguada a fim de nortear a entrevista que ocorreu posteriormente aos resultados dos participantes. Nas entrevistas realizadas com os gestores que obtiveram alta desejabilidade social, foi tomado o cuidado de solicitar maiores informações e fatos que exemplificassem suas respostas, a fim de diminuir a incidência da desejabilidade nas informações fornecidas.

Os resultados obtidos apontam para uma amostra de gestores com forte desejabilidade social, como mostra a Figura 23.

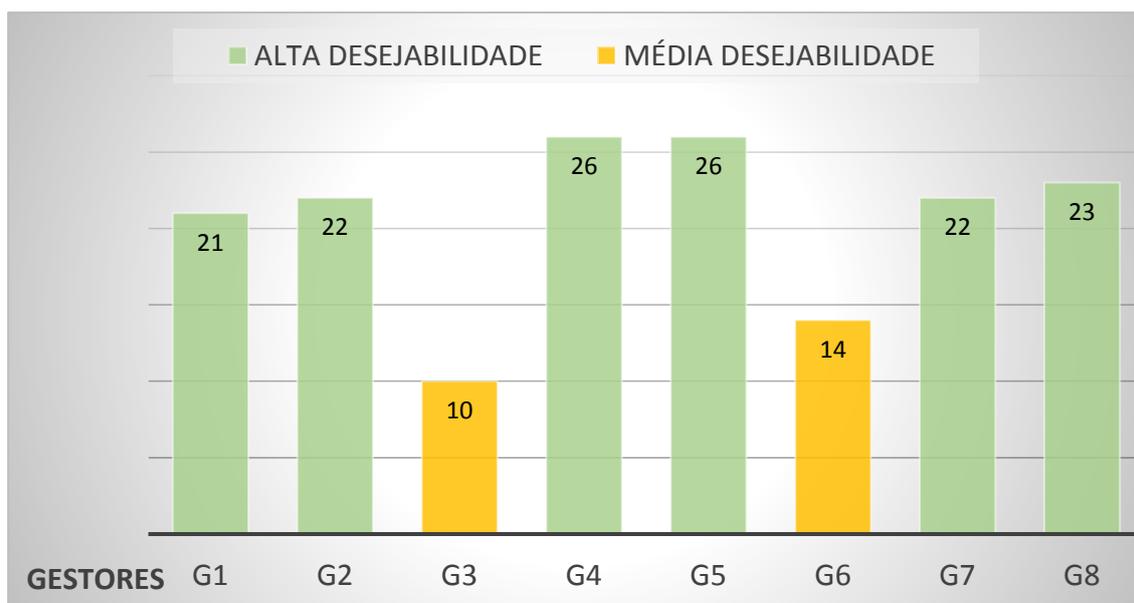


Figura 23. Resultados da escala de desejabilidade social por gestor pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados na Figura 23 mostram que a geração não exerceu influência na desejabilidade apresentada pelos participantes desta pesquisa. Seis gestores obtiveram um índice alto de desejabilidade, o que demonstra uma amostra com elevada tendência a apresentar respostas socialmente aceitas. Somente 2 participantes, no total de oito, apresentaram respostas mais próximas a suas crenças pessoais. O estudo realizado por Melo (2015) aponta para uma possível justificativa. Ao verificar a desejabilidade de alunos de diferentes cursos, o autor encontrou os maiores escores justamente em alunos oriundos do curso de gestão empresarial, o que sugere que o contexto exerça maior influência na desejabilidade dos participantes. O estudo de Ribas (2004) corrobora com essa afirmação pois embora tenha encontrado a escolaridade e a idade como preditores da desejabilidade social, quando combinadas essas duas variáveis percebe-se que a escolaridade tem praticamente o dobro da influência que a idade sobre a desejabilidade social (Ribas, 2004).

5.2 Identificação e compreensão do uso das práticas de gestão.

Nessa segunda parte do capítulo dos resultados, os dados analisados são provenientes da entrevista semiestruturada, realizada com o auxílio de cartões contendo um conjunto de práticas de gestão consideradas tradicionais e outro conjunto consideradas inovadoras, conforme já explicado no capítulo dos procedimentos metodológicos.

Os cartões foram explorados de duas formas principais. Na primeira delas os gestores realizaram uma classificação dos dois conjuntos de práticas contidas nos cartões em relação ao seu uso (“mais usadas”, “pouco usadas” e “não usadas”).

No segundo momento da entrevista buscou-se acessar os esquemas mentais dos participantes, através da solicitação de algumas informações acerca do uso dessas práticas, tendo como foco principal, aquelas consideradas inovadoras pelos gestores. Primeiramente, exploram-se os resultados provenientes da primeira parte da entrevista.

5.2.1 A visão dos gestores sobre as práticas de gestão tradicionais

A forma como os gestores percebem o conjunto das práticas que a literatura aponta como tradicionais, estão mostradas na Figura 24. Nesta figura, encontra-se destacado o grau de uso que eles fazem das práticas tradicionais, assim como, uma avaliação se elas são ou não inovadoras. Na cor **verde** estão assinaladas as práticas muito usadas; na cor **amarela** as práticas pouco usadas e na cor **cinza** estão marcadas as práticas não utilizadas pelos gestores. O **asterisco** por sua vez, marca as práticas tradicionais que foram consideradas por eles como práticas inovadoras.

DIMENSÕES	GERAÇÕES	GERAÇÃO BABY BOOMERS				GERAÇÃO Y			
		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
Estrutura e organização do Trabalho	Trabalho dividido por funções			*					
	Foco no seguimento de regras e normas								
	Manutenção dos processos								
Responsabilidades e tomada de decisão	Resolução de problemas são de responsabilidade do gestor								*
	Os objetivos e rotina do trabalho são de responsabilidade do gestor/empresa								
	Plano de capacitação são de responsabilidade do gestor								
Relação com ambiente externo	Cooperação entre setores da mesma área	*						*	*
	Cooperação com setores de toda organização								
	Cooperação com o próprio setor		*					*	
Clima de suporte à inovação	A análise e medidas dos riscos de novas ideias								
	Aproveitamento de ideias voltadas para a melhoria das rotinas de trabalho							*	*

Legenda: ■ Usa Muito ■ Usa Pouco ■ Não Usa * Considerada uma Prática Inovadora

Figura 24. Frequência de uso e avaliação de um conjunto de práticas tradicionais por dois grupos de gestores de gerações distintas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar na Figura 24 que um conjunto de práticas tradicionais são ainda bastante usadas pelos gestores, principalmente pelos Boomers enquanto existe um outro conjunto de tais práticas que é menos adotado por ambos os grupos geracionais. Por outro lado, um número pequeno de práticas tradicionais não estão em uso pelos gestores das duas gerações. Além disso, há um conjunto de práticas tradicionais que ambas as gerações consideram inovadoras.

Ao se observar o uso das práticas tradicionais de uma forma mais geral, pode-se perceber que elas ainda continuam sendo utilizadas pelos gestores. O fato de se ter um conjunto com pouco ou com nenhum uso, também indica que existe uma tendência a se abandonar algumas delas e substituí-las por algumas que são consideradas mais

inovadoras. Outra questão interessante que aparece nesta análise mais global, é que o entendimento do que é uma prática inovadora e do que é tradicional não corresponde ao que a literatura aponta. As concepções dos gestores serão melhor exploradas nas próximas etapas do presente trabalho.

Avançando mais na análise dos resultados, pode-se perceber a frequência de uso de cada prática, pertencentes as duas gerações, Baby Boomers e Y. À primeira vista podemos identificar uma homogeneidade maior entre o grau de uso dos gestores pertencentes a geração Baby Boomers no uso das práticas tradicionais, ao passo que os gestores da geração Y apresentam uma frequência de uso mais diversificada das práticas. A geração Baby Boomers utiliza as práticas tradicionais em maior frequência que os gestores da geração Y.

A característica do grupo geracional Baby Boomers, em lançar mão de práticas tradicionais corrobora com a pesquisa de Egri & Ralston (2004) que encontraram que os Baby Boomers estavam mais ligados à conservação do que gerações mais novas. No entanto, Wils, Saba, Waxin, & Labelle (2011) não verificaram diferenças geracionais significativas em relação aos valores de trabalho ligados a abertura para mudança versus conservação. Desse modo, constata-se que os resultados das pesquisas são divergentes, e muitas vezes, contraditórias de acordo com a amostra dos participantes.

Embora o contraste seja sutil, na presente pesquisa, pode-se afirmar que os gestores Baby boomers apresentam maior dificuldade em abandonar práticas tradicionais. Em contraste, os gestores Y apresentam uma maior facilidade de utilizar essas práticas com uma frequência menor, ou até mesmo, de interromper o uso de práticas tradicionais na gestão de sua equipe.

Podemos afirmar, também, que a geração baby boomers utiliza cinco práticas de maneira mais intensiva na gestão de sua equipe, diferente dos gestores pertencentes a geração Y, que em sua maioria evidenciam um uso pouco frequente. Esse conjunto de práticas envolve: "trabalho divididos por funções"; "resolução de problemas são de responsabilidade do gestor"; "cooperação com setores da mesma área"; "análise e medidas de risco" e "cooperação com o próprio setor". Isso significa que os gestores Baby Boomers direcionam trabalhos de acordo as funções dos empregados, podendo as atividades serem fracionadas em partes ou unidades e atribuída a uma pessoa ou grupo de pessoas; Eles apresentam ainda preferência em ser o responsável pela tomada de decisão, embora possam envolver os empregados em decisões menos complexas; Costumam incentivar a troca de experiência e conhecimento entre os empregados do mesmo setor e entre as áreas afins, com o objetivo de melhorar a performance do trabalho; Além disso, analisam as incertezas, tanto com relação as perdas, quanto aos ganhos das novas ideias, voltando a gestão aos riscos e aos erros quando trabalham em um novo projeto (Andrade & Amboni, 2009; Schreiber, 2013; Schreiber, 2012).

Lyons, Duxbury e Higgins (2007) concluíram a partir do seu estudo que os valores dentro de cada geração são heterogêneos, o que acarreta comportamentos e preferencias diferenciadas no ambiente de trabalho, dentre os indivíduos de grupo geracionais dissemelhantes.

Vale ressaltar que a prática "cooperação com setores da mesma área" muito usada por gestores da geração Baby boomers, foi classificada como não utilizada por dois gestores da geração Y, o que sugere que os gestores mais novos desempenham uma gestão mais local, sem a preocupação de compartilhar informações e experiências com setores afins. Por outro lado, gestores da geração Y evidenciam uma preferência pela prática "os objetivos e rotina do trabalho são de responsabilidade do gestor/empresa", que não é

compartilhada pelos gestores da geração Baby boomers. Esse dado sugere que os gestores Y necessitam ter maior controle sobre os objetivos e rotina do trabalho dos empregados (Romão, Leonardi & Frederick, 2012).

Três práticas são usadas de forma semelhante nas duas gerações de gestores, ou seja, são pouco utilizadas: “manutenção de processos”, “cooperação com setores de toda organização” e “plano de capacitação são de responsabilidade do gestor”. O declínio no uso de tais práticas em ambos grupos geracionais sugere uma gestão mais voltada a mudança e aos interesses dos empregados quanto a capacitação, embora a adoção e estímulo a cooperação da sua equipe com diferentes áreas da empresa também esteja caindo em desuso (Romão, Leonardi, & Frederick, 2012; Schreiber, 2013).

Por fim, as duas gerações convergem no uso frequente das práticas "foco em seguimento de normas e regras" e "aproveitamento de ideias voltadas para a melhoria das rotinas de trabalho". Pode-se inferir que embora a definição e padronização das normas organizacionais são de extrema relevância para ambas gerações, as ideias voltadas para o aprimoramento da rotina de trabalho são aceitas com facilidade (Schreiber, 2013).

Em relação à caracterização das práticas consideradas inovadoras, sinalizadas com um asterisco (*) na Figura 24, pode-se notar que um maior número de gestores da geração Y classificaram práticas tradicionais, compreendidas como inovadoras por eles. Duas práticas foram compreendidas como inovadoras por gestores das duas gerações: "cooperação entre setores da mesma área e cooperação com o próprio setor". É possível, que na compreensão destes gestores, a troca de experiência e informação proporcionada pela cooperação tenha impactos positivos na gestão. De modo particular, a prática "trabalho dividido por funções" foi vista como inovadora por um gestor da geração Baby Boomers. Três gestores Y, por sua vez, apontaram as práticas "resolução de problemas

são de responsabilidade do gestor" e " aproveitamento de ideias voltadas para a melhoria da rotina do trabalho" como inovadoras.

A classificação das práticas consideradas pelos gestores como inovadoras será retomada e aprofundada na análise de conteúdo dos esquemas cognitivos.

5.2.2 A visão dos gestores sobre as práticas de Gestão Inovadoras

Nesta etapa apresentam-se as avaliações e classificações que foram realizadas pelos gestores pesquisados em relação ao conjunto das práticas consideradas pela literatura como inovadoras. O detalhamento está apresentado na Figura 25.

DIMENSÕES	GERAÇÕES	GERAÇÃO BABY BOOMERS				GERAÇÃO Y			
		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
	PRÁTICAS INOVADORAS								
Estrutura e organização do Trabalho	Trabalho em equipe	*	*						
	Foco em resultados	*					*		
	Mudanças contínuas			*					*
Responsabilidades e tomada de decisão	Resolução de problemas de forma participativa	*							
	Definição participativa nos objetivos e rotina do trabalho	*					*	*	
	Participação dos empregados na definição do plano de capacitação	*					*	*	
Relação com ambiente externo	Parcerias com outras organizações do mesmo ramo	*	*			*	*	*	*
	Parcerias com instituições de ensino	*	*	*		*	*	*	
	Parcerias com comunidade externa e clientes	*	*		*	*	*	*	
Clima de suporte à inovação	Tolerância ao erro		*		*	*			*
	Aproveitamento de novas ideias		*	*	*		*	*	*
	Mecanismos que facilitam sugestões de novas ideias	*		*		*	*	*	

Legenda: Usa Muito Usa Pouco Não Usa * Considerada uma Prática Inovadora

Figura 25. Frequência de uso e avaliação de um conjunto de práticas inovadoras por dois grupos de gestores de gerações distintas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se notar na Figura 25 um quadro bastante diferente do apresentado anteriormente. Inicialmente, chama a atenção que há um maior número de práticas classificadas como não usadas pelos gestores, principalmente por aqueles pertencentes a geração Y. Além disso, pode-se verificar uma maior homogeneidade na frequência de uso entre as gerações, quando comparadas às práticas tradicionais, ou seja, as gerações apresentam uma frequência de uso mais próxima quando são abordadas as práticas inovadoras.

É importante destacar que quatro práticas foram classificadas por todos os gestores como frequentemente usadas: "trabalho em equipe", "foco em resultados", "resolução de problemas de forma participativa" e "aproveitamento de novas ideias". Essas práticas apontam para uma gestão mais flexível, colaborativa, direcionada a resultados, na qual os empregados possuem autonomia para resolver problemas e para sugerir novas ideias (Andrade & Amboni, 2009; Schreiber, 2013; Tonet, 2015).

Há uma similaridade entre as gerações também no que tange às práticas ditas "pouco" ou "não usadas". Entre elas estão três práticas: "definição participativa dos objetivos e rotinas do trabalho", "participação dos empregados na definição do plano de capacitação" e "parcerias com comunidades externas e clientes". Este dado sugere que em ambas gerações os gestores não costumam envolver seus subordinados na definição de aspectos mais relacionados com as suas tarefas. Segundo Mokhber et al. (2015) embora os líderes julguem ser necessário capacitar os empregados para assumirem responsabilidades, eles de fato não gostam de compartilhar o poder que a posição de líder atribui.

Embora haja similaridade na frequência de uso entre as gerações, divergências importantes foram verificadas. Os gestores Y foram os que mais relataram não fazer uso das práticas "parcerias com organizações do mesmo ramo" e "parcerias com instituições

de ensino", evidenciando menos abertura ao intercâmbio de conhecimentos com o ambiente externo.

Por outro lado, eles utilizam mais a prática "mecanismos para sugestão de novas ideias" que os gestores da geração Baby Boomers. Essa prática está voltada a criação de espaços, formais ou informais, que propiciam oportunidades para que o trabalhador expresse suas opiniões e participe mais ativamente dos processos de inovação e mudança na organização.

Por meio dos resultados apresentados na Figura 25, nota-se uma inversão na frequência de uso de duas práticas. Enquanto todos os gestores da geração Y relatam "usar muito" a prática "mudanças contínuas", somente dois da geração baby boomers o fazem. O mesmo ocorre com a prática "tolerância ao erro", que é "muito usada" por todos os gestores baby boomers e apenas por dois gestores da geração Y. Esse dado sugere uma maior facilidade dos gestores Y em lidar com as mudanças, incorporando-as diariamente na sua gestão. Já os gestores Baby boomers podem apresentar maior habilidade em criar um ambiente favorável para a implementação de novas ideias sem que haja uma punição ou represália nos casos em que tais implementações não sejam exitosas/não produzam os resultados esperados (Schreiber, 2013).

Por fim, na Figura 25 é possível avaliar que mais práticas foram identificadas como inovadoras pelos participantes da pesquisa, o que sugere que a classificação retirada da literatura também faz sentido para os gestores. Todas as práticas foram notificadas como inovadoras pelos gestores boomers. Já os gestores Y não consideram as práticas "trabalho em equipe" e "resolução de problemas de forma participativa" como inovadoras. As práticas que apresentaram, segundo os gestores, maior potencial para estabelecer uma gestão inovadora foram as práticas "parcerias com organizações do mesmo ramo" e "aproveitamento de novas ideias" (Andrade & Amboni, 2009; Tonet, 2015).

Um estudo semelhante foi realizado por Gentry, Griggs, Deal, Mondore & Cox (2011) e investigou se gerentes de diferentes gerações consideravam certas práticas de liderança importantes para o sucesso em sua organização. Foram apresentadas 16 práticas e solicitado aos gestores que selecionassem as 8 práticas mais importantes. Os resultados indicaram que gestores de diferentes gerações geralmente escolhem as mesmas práticas de liderança como as mais importantes para o sucesso.

Após as análises considerando as práticas de forma isoladas, a seguir, exploram-se os resultados a partir das principais dimensões de análise das práticas. A Figura 26 sintetiza as práticas "mais usadas" pelos gestores de diferentes gerações tomando as dimensões que estruturam os dois conjuntos de práticas como unidade de análise a partir da comparação entre as gerações estudadas.

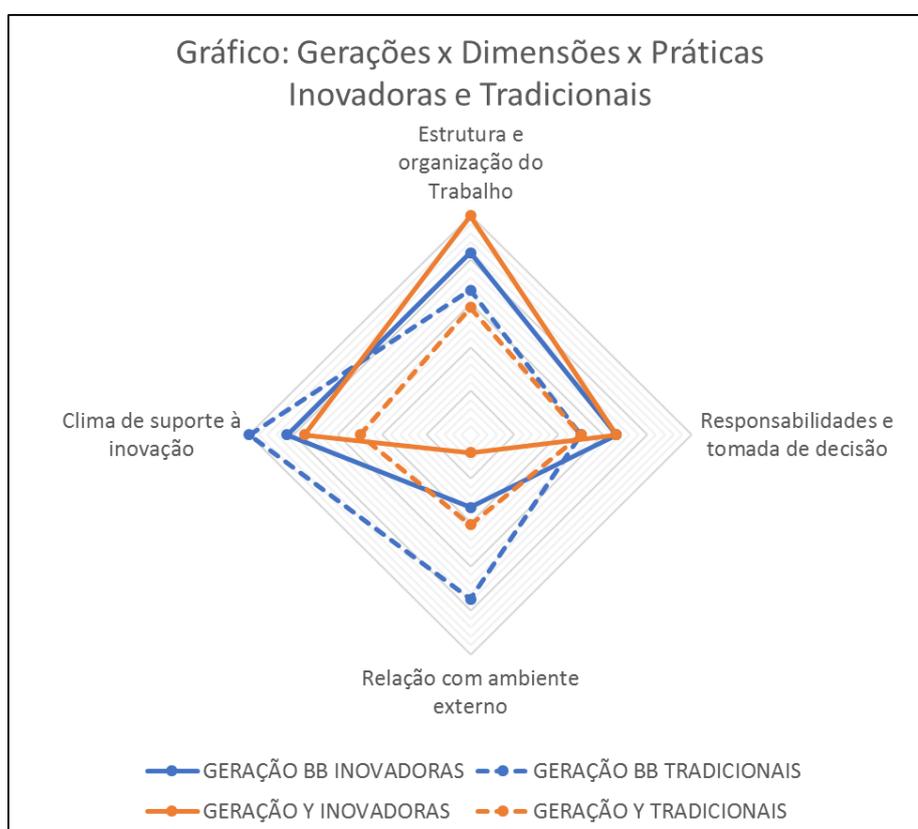


Figura 26. Comparativo das dimensões "muito usadas" por dois grupos de gestores de gerações distintas, separadas entre as práticas tradicionais e inovadoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma primeira análise interessante que pode ser extraída ao se observar a Figura 26 é que os gestores Boomers se utilizam mais do conjunto de práticas tradicionais do que os gestores Y. Tal constatação não significa que os gestores Boomers não adotam também o conjunto de práticas inovadoras. Contudo, o que tal resultado evidencia é que enquanto os gestores Boomers se utilizam de uma forma mais híbrida de fazer gestão, combinando tanto práticas inovadoras quanto tradicionais, os gestores Y também adotam tal modelo híbrido, mas com maior ênfase ou peso na adoção de conjunto de práticas inovadoras. Assim, a geração Baby boomers, utiliza-se mais de práticas tradicionais na forma como cria um clima de apoio à inovação, direcionando a atenção aos riscos de novas ideias e melhorias voltadas a rotina de trabalho, bem como, no modo como se relacionam com o ambiente externo, trocando experiências com outros setores da própria organização. Por outro lado, os gestores de ambas as gerações adotam um uso semelhante de práticas tradicionais no que diz respeito ao modo como estruturam e organizam o trabalho de maneira mais estável, como também, nas responsabilidades e tomada de decisão mais centralizadas no gestor.

Já em relação às práticas inovadoras, as diferenças encontradas, no geral, são mais discretas. A Figura 26 mostra que ambos grupos geracionais fazem maior uso de práticas que pertencem à dimensão da Estrutura e organização do trabalho, embora os gestores Y utilizem de maneira pouco mais intensa. Há semelhanças também no modo como constroem um ambiente propício a inovação, bem como, na realização de uma gestão descentralizada. Portanto, há diferença discreta somente em relação ao ambiente externo, dimensão na qual os Boomers demonstram uso mais frequente.

Esses resultados corroboram com o que foi encontrado em algumas pesquisas anteriores. Elas concluíram que pode haver uma associação entre os gestores *seniors* e uma gestão mais tradicional. Assim, Hart (2006) sugere que os Boomers apresentam

valores específicos no contexto organizacional, que não são compartilhados pelas gerações mais novas, a exemplo da segurança no trabalho e a preferência por ambientes de trabalho estáveis. Já Zemke et al., (2000) afirmam que os trabalhadores da geração Baby Boomers preferem organizações com estruturas horizontais, constituídas hierarquicamente e por consequência, mais tradicionais.

Desse modo, os estudos compreendem que os Boomers desenvolveram seus valores relacionados ao trabalho com base em um momento histórico marcado por valores tradicionais o que pode estar exercendo influência no seu modo de fazer gestão. Esse movimento, por conseguinte, não é esperado da geração Y, uma vez que estes já se inseriram na organização, num contexto de transição, o que facilita o uso de práticas mais abertas e flexíveis. Segundo Silva (2013) essas diferenças contextuais começaram a surgir a partir do final da década de 80, precisamente, a partir de 1986, quando o regime democrático ressurgiu no país, inserindo um contexto mais aberto ao debate de ideias e opiniões, tanto na sociedade quanto nas organizações, realidade que não era verificada em anos anteriores.

Observa-se ainda que embora os gestores Boomers façam bastante uso de práticas tradicionais na dimensão estrutura e organização do trabalho, o que pode apontar para uma preferência por moldes tradicionais, seu uso também é elevado em relação às práticas inovadoras, o que pode demonstrar que eles não apresentam dificuldades em se adaptar às novas demandas organizacionais. Outro aspecto importante em relação a esta constatação, que também foi observada neste estudo, é que estamos vivenciando um momento caracterizado pelo hibridismo na forma de fazer gestão. Ou seja, o tradicional e o inovador coexistem num mesmo contexto exigindo alto grau de flexibilidade dos gestores para conseguir transitar entre estas duas concepções muitas vezes antagônicas.

Na dimensão do “clima de suporte a inovação”, observa-se um resultado bastante semelhante entre as gerações. De uma forma geral, os dois grupos de gestores atuam de forma a utilizar práticas que apoiem os empregados no sentido de tolerar possíveis erros quando correm riscos para promoverem a inovação. Este tipo de prática é mais esperada que seja adotada pela geração Y, pois há uma crença de que os gestores mais jovens são vistos como mais conectados com a necessidade de inovar. Cordeiro (2012) sugere que os gestores do grupo geracional Y agem, pensam e tomam decisões com velocidade semelhante aos computadores de última geração. Ademais, eles estão mais voltados a correr risco do que os gestores que possuem uma formação e atuação pautada por fortes influências de valores tradicionais na forma de fazer gestão.

Ainda no que diz respeito ao clima de suporte e inovação, os gestores Boomers evidenciam que usam tanto formas inovadoras para apoiar a inovação quanto também, práticas que encaram os riscos da inovação como algo a ser evitado, o que caracterizaria esta dimensão de práticas no modelo tradicional. Mais uma vez, percebe-se que os gestores boomers adotam posturas híbridas combinando formas próprias dos dois modelos, tradicional e inovador.

Uma outra dimensão que é central para compreender uma gestão inovadora é a que se relaciona com o processo de tomada de decisão e responsabilidade. Neste sentido, tanto os gestores Boomers, quanto os Y utilizam de forma semelhante o conjunto de práticas que formam essa dimensão. Pode-se argumentar que a explicação possível para o fato de não ter sido observadas diferenças significativas no uso de tais práticas entre as gerações estudadas por meio de dois argumentos centrais. O primeiro deles pode estar relacionado ao fato de que há uma ampla divulgação e compartilhamento acerca da necessidade de se promover ambientes de trabalho caracterizados por um processo de tomada de decisão mais participativo. Esse ambiente institucional mais amplo difunde

ideias que pode influenciar a forma como os gestores atuam, independentemente da geração a qual pertencem. O segundo argumento pode estar relacionado à influência do próprio ambiente cultural da organização onde atuam. Se o modelo de gestão adotado pela organização valoriza e fomenta uma atuação gerencial mais participativa na forma como faz a gestão de suas equipes, pode exercer uma pressão que atinge todas as gerações de gestores. Isso, evidentemente, não invalida possíveis graus de dificuldade distintos que possam existir entre gerações distintas de gestores para se moldarem aos valores requeridos pela organização.

Finalmente, na dimensão da Relação com ambiente externo, ambas as gerações revelam adotar práticas tradicionais, no entanto, a geração Baby boomers, evidencia um uso mais intensivo de tais práticas. Coerentemente com tal resultado, o uso de práticas inovadoras para lidar com o ambiente externo não é significativo em nenhuma das gerações de gestores pesquisados. Uma discreta diferença pode ser observada e indica que os gestores Baby boomers tendem a adotar mais as práticas inovadoras do que os da geração Y. Esse dado será mais explorado ao abordar os esquemas cognitivos que norteiam o uso das práticas.

Essas constatações verificadas no perfil dos gestores serão melhor compreendidas a partir da análise das categorias, mostradas a seguir, que compõe as justificativas para o uso de tais práticas.

5.2.3 Categorização dos esquemas cognitivos que estruturam a compreensão dos gestores de diferentes gerações sobre a inovação gerencial

Nesta seção serão abordadas as justificativas que os gestores utilizam para explicar o uso do conjunto de práticas, consideradas por eles, como inovadoras. Para

tanto, foi realizada a análise de conteúdo das justificativas evocadas a qual resultou em um sistema de categorias que foram geradas no software Nvivo.

5.2.3.1 Conceito de Inovação que sustenta a definição das práticas inovadoras.

Para compreender a classificação das práticas consideradas inovadoras pelos gestores, torna-se importante, em primeiro lugar, explorar o conceito de inovação a partir da percepção dos gestores pesquisados. Tal entendimento é apresentado comparando os esquemas construídos pelos gestores de acordo com a geração a que pertencem. A Figura 27 ilustra tais esquemas.

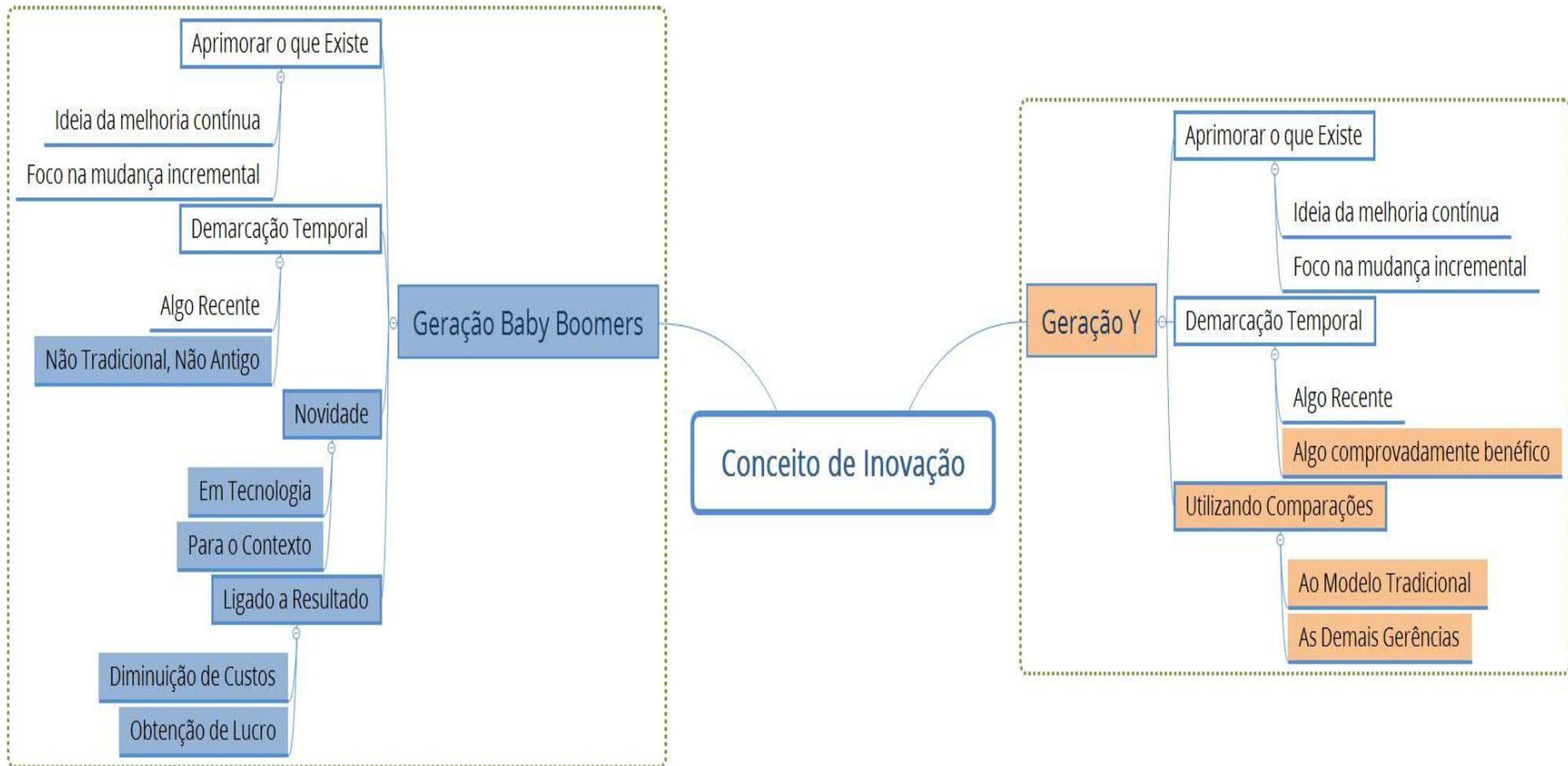


Figura 27. Conceito de Inovação elaborado pelos gestores baby boomers e Y.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 27, inicialmente, pode-se notar que há duas dimensões que estruturam o entendimento dos gestores do que são práticas inovadoras que são compartilhadas entre as gerações. Entre as categorias presentes no esquema dos gestores das duas gerações, a primeira diz respeito a “aprimorar o que existe”, e tem como subcategorias a ideia da “melhoria contínua” e o foco na “mudança incremental”. Tal entendimento encontra respaldo na literatura, quando se encontra que a inovação pode ser compreendida por meio de duas perspectivas distintas. Uma delas concebe a inovação como algo inédito, “novo no estado da arte”, envolvendo criações sem precedentes conhecidos. Na outra perspectiva, a inovação pode ser considerada o “novo para o contexto” ou neste caso, para a organização (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Nos conteúdos trazidos pelos gestores, fica evidente que ambos os grupos tendem a compreender a inovação pelo viés da melhoria e aperfeiçoamento contínuo, ou seja, relacionada a inovação incremental. A seguinte fala ilustra essa categoria.

Não necessariamente eu estou sendo inovador porque eu estou fazendo tudo de novo, diferente, entendeu. Às vezes aquilo ali está muito bom e eu tenho que gastar energia em melhorar aquilo e abrir espaço para fazer outras coisas que eu não faço. (G4).

Uma segunda categoria presente no esquema dos dois grupos de gestores pesquisados define a inovação a partir de uma demarcação temporal. Assim, a inovação, para as duas gerações, está relacionada a presença de algo recente, implementado a pouco tempo. A geração baby boomers, acrescenta o prisma de algo que contrasta com o tradicional, ou seja, a inovação se contrapõe à noção de antigo. A geração Y, por sua vez, apresenta a ideia de que a inovação necessita produzir resultados positivos que sejam comprovados em outros ambientes organizacionais, como evidencia a fala do G5.

Quando você está falando inovação, eu estou pensando em formas que hoje a gente tem, práticas que hoje a gente tem consciência de que são benéficas e que

são importantes, mas que um tempo atrás a gente torcesse o nariz, não quisesse a implantação dessas práticas. (G5)

O conteúdo que destaca a necessidade da certeza de que a inovação trará resultados positivos vem ao encontro do que Ansari, Fiss, & Zajac, (2010) afirmam. Ou seja, que normalmente, o gestor, ao se defrontar com algum processo de inovação, necessita ter algum grau de controle sobre a incerteza e os riscos que podem advir de tal iniciativa. Tal ideia apresentada pelos gestores da geração Y revela uma posição mais reativa e cuidadosa deles em relação à inovação.

Além das categorias que estão presentes em ambas as gerações de gestores, categorias específicas de cada geração também apareceram. Os Baby boomers, apresentam uma noção de inovação sob a ótica da novidade, podendo ser trazida por meio de inovações tecnológicas incorporadas ao dia a dia da corporação, tais como o uso do *smartphone* e suas inúmeras funções, ou até mesmo a utilização de ferramentas de outras áreas que permitam o alcance dos objetivos organizacionais. A fala do gestor G2 ilustra essa noção: “Ela é inovadora porque ela busca incorporar tudo que há de mais moderno, o que de mais novo tem para atingir os resultados da empresa” (G2).

Além da tecnologia, a ideia de que a inovação representa algo que se constitui em uma “novidade para o contexto” reaparece é novamente assinalada como importante na constituição do conceito de inovação, conforme afirma um dos entrevistados: “dissertação de mestrado se alguém usar ele não vai estar dando uma nova ideia, mas ele está pegando aquela ideia e levando pro local de trabalho dele, então não precisa ser nova” (G3).

Para os gestores Boomers, o conceito de inovação também está ligado aos resultados gerados. Assim, a implementação da inovação deve garantir a redução de

custos e a obtenção de lucro. Esse modo de pensar demonstra uma postura também reativa frente a inovação, atrelando a ação de inovar a uma condição específica. A fala de um dos gestores ilustra esta ideia: “o que que eu posso melhorar, eu posso ter um ganho quântico” (G4).

Em uma outra perspectiva, os gestores Y, constroem seu conceito de inovação utilizando a comparação como parâmetro norteador. Ora comparando a sua gestão ao modelo de gestão tradicional, “eu acho que é inovadora porque no modelo tradicional de organização o erro é visto de forma depreciativa” (G5), ora comparando a sua atuação às demais gerências da organização, “isso é o diferencial digamos assim” (G7).

Portanto, os gestores de diferentes gerações possuem um entendimento semelhante acerca da definição da inovação pois compartilham o entendimento que para ser considerado inovador não é necessário produzir algo totalmente inédito. Pequenas melhorias cotidianas, seja no contexto, seja nos processos, garantem também um potencial inovador. Além disso, ambos levam em consideração o tempo da implementação dessas melhorias para distinguir se estas podem ser consideradas inovadoras ou não. De modo particular, os dois grupos geracionais apresentam categorias próprias no modo de conceituar a inovação, os gestores Y utilizando como norte a comparação e os Baby boomers utilizando os aspectos positivos da inovação nos resultados organizacionais.

Essa compreensão inicial de como os gestores concebem o conceito de inovação serve de base para as análises posteriores. Após a classificação da frequência no uso das práticas de gestão apresentadas em cartões, foi perguntado aos gestores, quais práticas eles consideravam inovadoras. O conjunto de práticas selecionadas, podem ser visualizadas esquematicamente na Figura 28.

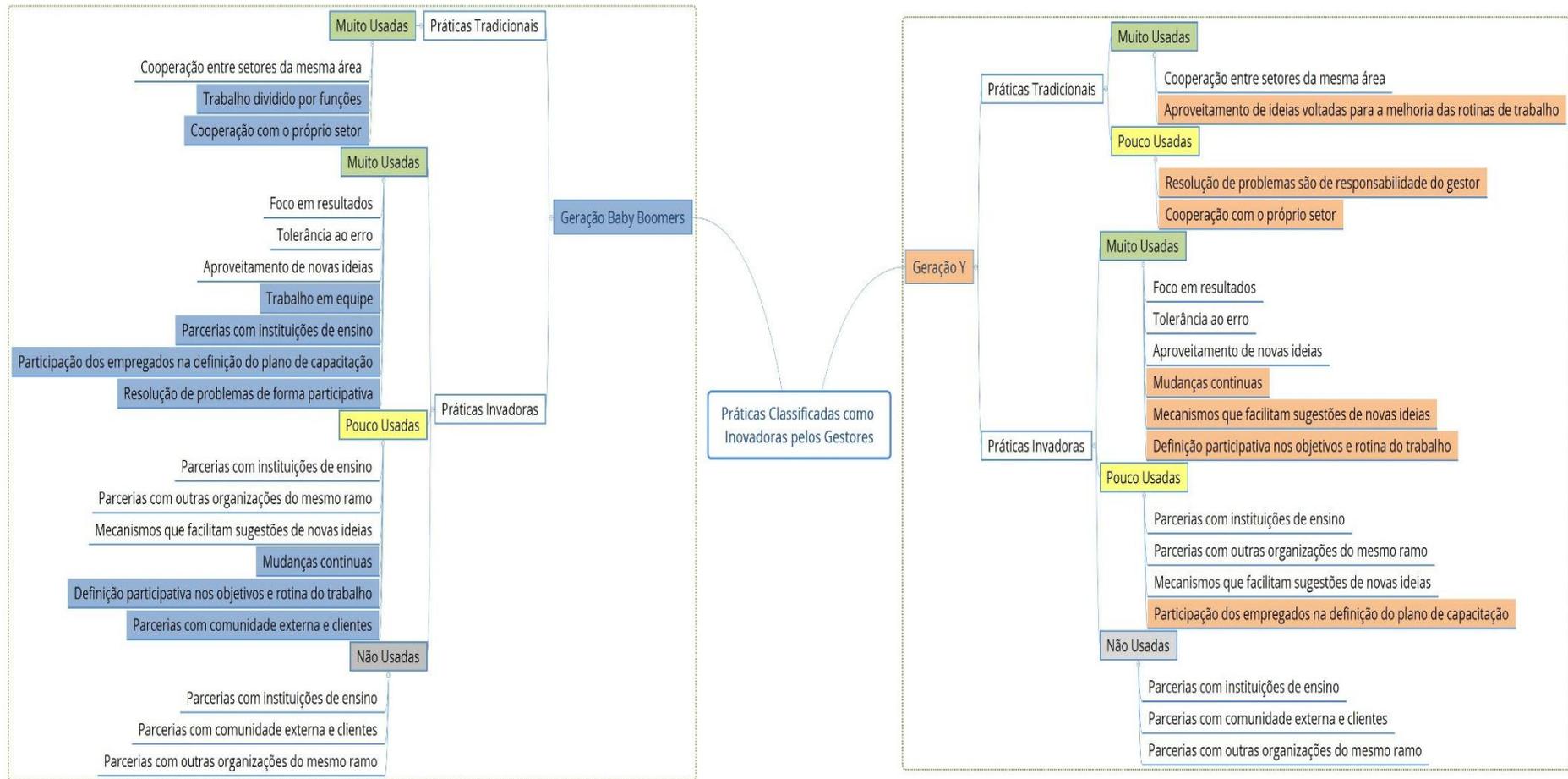


Figura 28. Classificação das Práticas consideradas Inovadoras por cada grupo geracional.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da Figura 28 permite identificar que há um conjunto de práticas que são vistas como inovadoras por ambas as gerações. Elas estão separadas por ordem de uso, ou seja, “muito usadas”, “pouco usadas” e “não usadas”. As práticas marcadas na cor azul dizem respeito as práticas consideradas como inovadoras apenas pelos gestores baby boomers, e as práticas na cor laranja, compreendidas como inovadoras, apenas pelos gestores Y.

Entre as práticas consideradas tradicionais na literatura a “cooperação entre setores da mesma área”, além de ser vista pelos gestores como inovadora é também frequentemente usada.

Entre as práticas consideradas na literatura como inovadoras e que são reconhecidas como tal pelos gestores de ambas as gerações, destacam-se as práticas “foco em resultados”, “tolerância ao erro” e “aproveitamento de novas ideias” como frequentemente usadas pelos participantes. Entre as pouco usadas, ambos grupos geracionais consideram “parcerias com instituições de ensino”, “parcerias com outras organizações do mesmo ramo” e “mecanismos que facilitam sugestões de novas ideias” como inovadoras. Já entre as práticas que não são utilizadas entre gestores de ambas as gerações, destacam-se como inovadoras na visão dos gerentes as “parcerias com instituições de ensino”, “parcerias com comunidades externas e clientes” e “parcerias com outras organizações do mesmo ramo”.

Nota-se na Figura 28 que algumas práticas foram consideradas inovadoras somente por gestores Baby Boomers, e outras somente por gestores Y. Essas diferenças estão exploradas abaixo, ao aprofundar a análise das justificativas de cada grupo geracional para a classificação das práticas salientadas como inovadoras. A Figura 29 apresenta os esquemas de cada de cada grupo geracional e correspondem à primeira questão da entrevista semi-estruturada: Porque são práticas inovadoras?

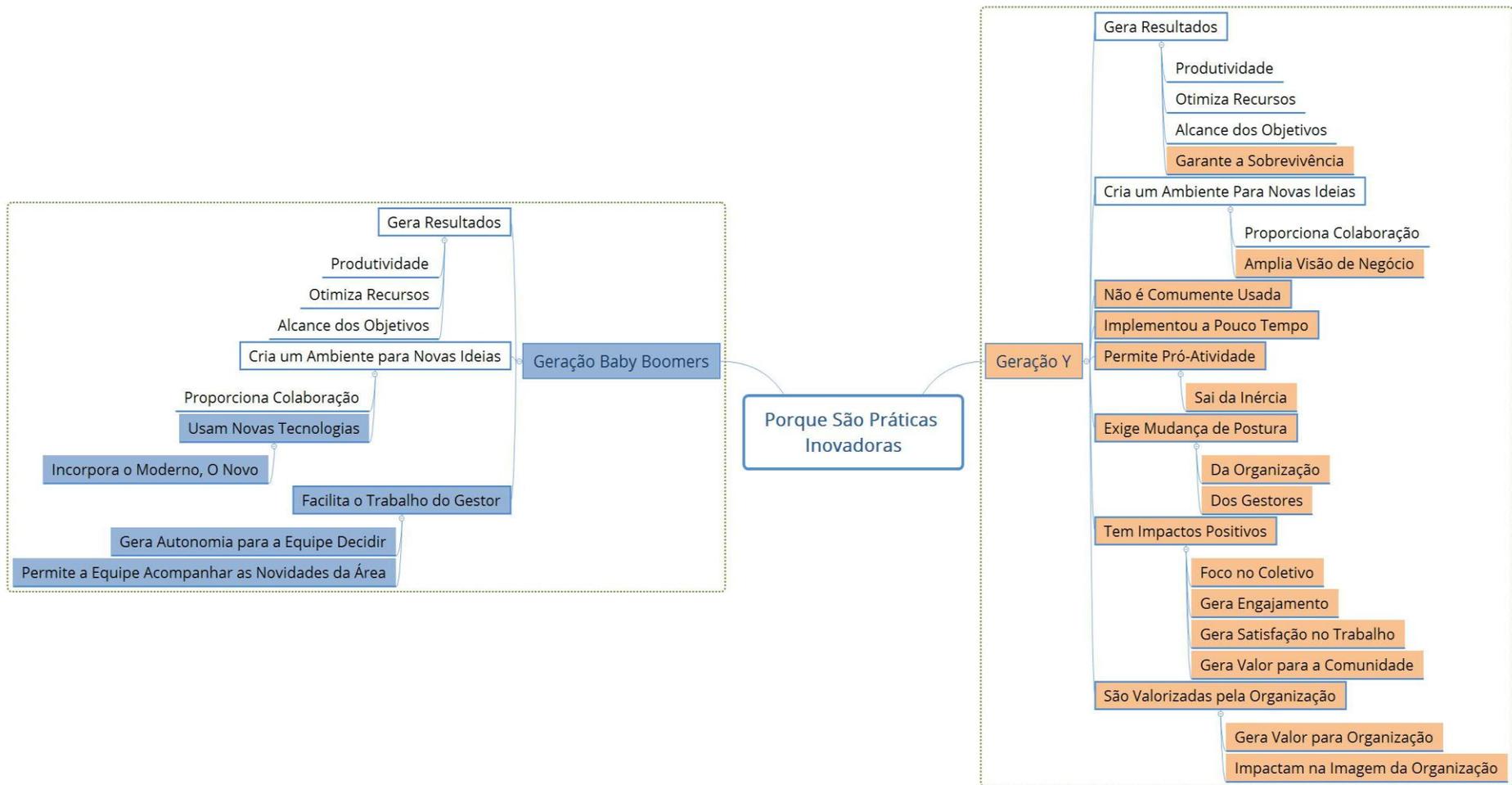


Figura 29. Esquemas geracionais que estruturam a compreensão do porquê um conjunto de práticas são inovadoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode se observar na Figura 29, os gestores da geração Y apresentam ideias que se encontram mais estruturadas e com um repertório de ideias mais rico e mais complexo acerca de como avaliam as práticas inovadoras.

Em relação às categorias e os seus respectivos conteúdos que estruturam o entendimento do uso das práticas inovadoras, pode-se constatar que duas categorias estão presentes nos dois grupos de gestores, assim como também existem categorias que marcam visões distintas das justificativas de uso de tais práticas.

Assim, “gera resultados” é uma das categorias que é compartilhada por todos os gestores. Essa categoria envolve a noção de que os resultados são voltados para o “aumento da produtividade”, “otimização de recursos” e ao “alcance dos objetivos organizacionais”. A fala do entrevistado G2 ilustra essa ideia: “...inovar nesse sentido de que é possível fazer gestão de pessoas de forma atingir metas com menor recurso, com a menor quantidade de recurso possível”. A outra categoria compartilhada é a “criação de um ambiente propício ao surgimento de novas ideias”. Nesta categoria prevalece a noção de que a adoção das práticas inovadoras fomenta a colaboração em equipe, conforme pode se observar na fala de um dos entrevistados: “...se não houver tolerância, uma política de tolerância, com as pessoas, com os profissionais, com seres humanos que erram, a gente não consegue montar um trabalho equipe” (G2). Embora tenha aparecido nos dois grupos pesquisados, no grupo dos gestores Baby Boomers algumas ideias são acrescentadas a categoria da criação de um ambiente propício a inovação. Neste sentido, acrescentam que as práticas são inovadoras incentivam o uso de tecnologias, incorporando o moderno, o novo: “Essas ideias não foram sequer apresentadas, elas foram incorporadas no dia a dia, à medida que a tecnologia que não foi desenvolvida dentro da área, foi desenvolvida fora, ela foi sendo incorporada” (G2). Já os gestores Y contribuem destacando o potencial das práticas em ampliar a visão de negócio.

Eu acho que proporciona um uma expertise diferente uma visão do negócio diferente e cada empresa vai ser vai ter sua cultura, seu mundo e sua forma de atuar, não necessariamente uma vai ser vai ter uma melhor do que a outra, pode ser apenas diferente na sua forma de atuação, mas eu acho que você conhecer, abrir a visão do ramo do negócio, eu acho que é importante. (G5).

As categorias que aparecem apenas em um dos grupos de gestores e que, portanto, marcam as formas distintas que tais grupos possuem de justificar os motivos que levam a utilizar as práticas inovadoras também merecem ser analisadas. Uma categoria evocada apenas pelos gestores Boomers, aponta que os impactos da adoção de tais práticas na dimensão da atuação gerencial. Neste sentido, entendem que as práticas inovadoras proporcionam um ajuste na equipe, que desencadeia benefícios aos gestores. Desse modo, as práticas são vistas como inovadoras por permitir que a equipe tome decisões de forma autônoma e que permite também à equipe se empenhar para acompanhar as novidades da área. A fala de um dos entrevistados Baby Boomers evidencia tal ideia: “...Então, para inovar, para poder acompanhar, para poder conhecer tudo é preciso que a equipe esteja imbuída disso” (G2).

Seis outras categorias apareceram no esquema dos gestores Y e marcam a distinção da forma de justificarem o uso das práticas inovadoras. Inicialmente, as práticas são inovadoras por não ser comumente usadas, o que traz consigo a peculiaridade da novidade para um determinado ambiente: “...ser inovadora, eu acho que talvez essa tolerância ao erro, eu acho que é uma, seja uma técnica inovadora porque nas organizações de modo mais tradicional o erro é geralmente visto como uma coisa ruim”. (G5). Ademais, eles consideram uma prática inovadora quando esta permite pró-atividade da equipe, o que gera movimento e retira a equipe da inércia, quando a prática exige uma mudança na postura, tanto do gestor, exercitando o comportamento de “...pensar fora da

caixa” (G5), como da organização, que necessita “...se adaptar a um novo padrão de consumidores e até mesmo de empregados” (G6).

Ainda em relação às categorias que apareceram somente no grupo dos gestores da geração Y, aparece a categoria “agregar valor”, como salienta G5: “...a ideia tem seu papel e tem seu peso aí na, na geração de valor pra companhia”, quanto por impactar na imagem da organização”, “...causando uma percepção boa ou ruim da empresa” (G6). Além disso, para os gestores Y, as práticas são inovadoras por impactarem positivamente na organização, mantendo o foco no coletivo, por gerarem “engajamento”, “gerar satisfação no trabalho” e “gerar valor a comunidade”. Essa categoria é sintetizada na fala do G6, quando afirma que:

A questão das parcerias com cliente e comunidade, se você faz uma parceria que vai agregar valor a uma comunidade, você provavelmente estará melhorando a vida de seus funcionários ou da família deles, então isso acaba voltando pra empresa em forma de melhor adesão ao trabalho e as metas, uma maior satisfação no trabalho, porque o empregado vai ver que aquilo está afetando ele também, então vai considerar essa uma meta conjunta e não pra empresa. Eu não alcançar os objetivos pra ela, vou alcançar pra nós. (G6).

Após perpassar pelas categorias construídas pelos gestores do modo como eles compreender as práticas inovadoras, observa-se que os gestores Y apresentam uma visão mais ampla do que é inovação. Segundo a teoria da cognição, o esquema cognitivo interfere no modo de agir do indivíduo, isso porque a forma como o indivíduo pensa, influenciará a forma como ele irá agir. Portanto, um esquema cognitivo mais simples, menos estruturado como foi apresentado pelos gestores Baby boomers, influenciará a suas ações e tomadas de decisões, uma vez que tende a agir também de uma maneira mais simples, não conseguindo visualizar todas as possibilidades que as suas decisões e até mesmo a implementação de novas ideias proporciona. Por outro lado, um esquema cognitivo mais abrangente e mais complexo, como apresentado pelos gestores Y,

permitem que os gestores observem o contexto de diferentes ângulos, norteando de uma maneira mais completa as decisões, implementações e possíveis consequências.

A partir da concepção acerca das práticas que os gestores consideram como inovadoras, apresenta-se na sequência as justificativas para o uso frequente, pouco frequente e o não uso das práticas inovadoras.

5.2.3.2. Práticas inovadoras muito usadas.

Nesta seção encontra-se as justificativas para a seguinte questão: Porque você usa muito essas práticas inovadoras? O esquema que aborda essas as semelhanças e diferenças entre os gestores está apresentado na Figura 30.

Nos esquemas apresentados na Figura 30, é visível que os dois grupos geracionais utilizam as mesmas categorias para estruturar o entendimento do porquê eles usam certas práticas inovadoras com uma maior frequência, em detrimento de outras, com exceção de uma categoria apresentada somente pela geração Baby Boomers. Assim, eles levam em consideração “questões organizacionais”, “questões da tarefa”, “questões gerenciais” e “questões estruturais” que influenciam o uso das práticas frequente das práticas inovadoras. Acrescido as condições de trabalho apresentada somente pelos gestores Boomers.

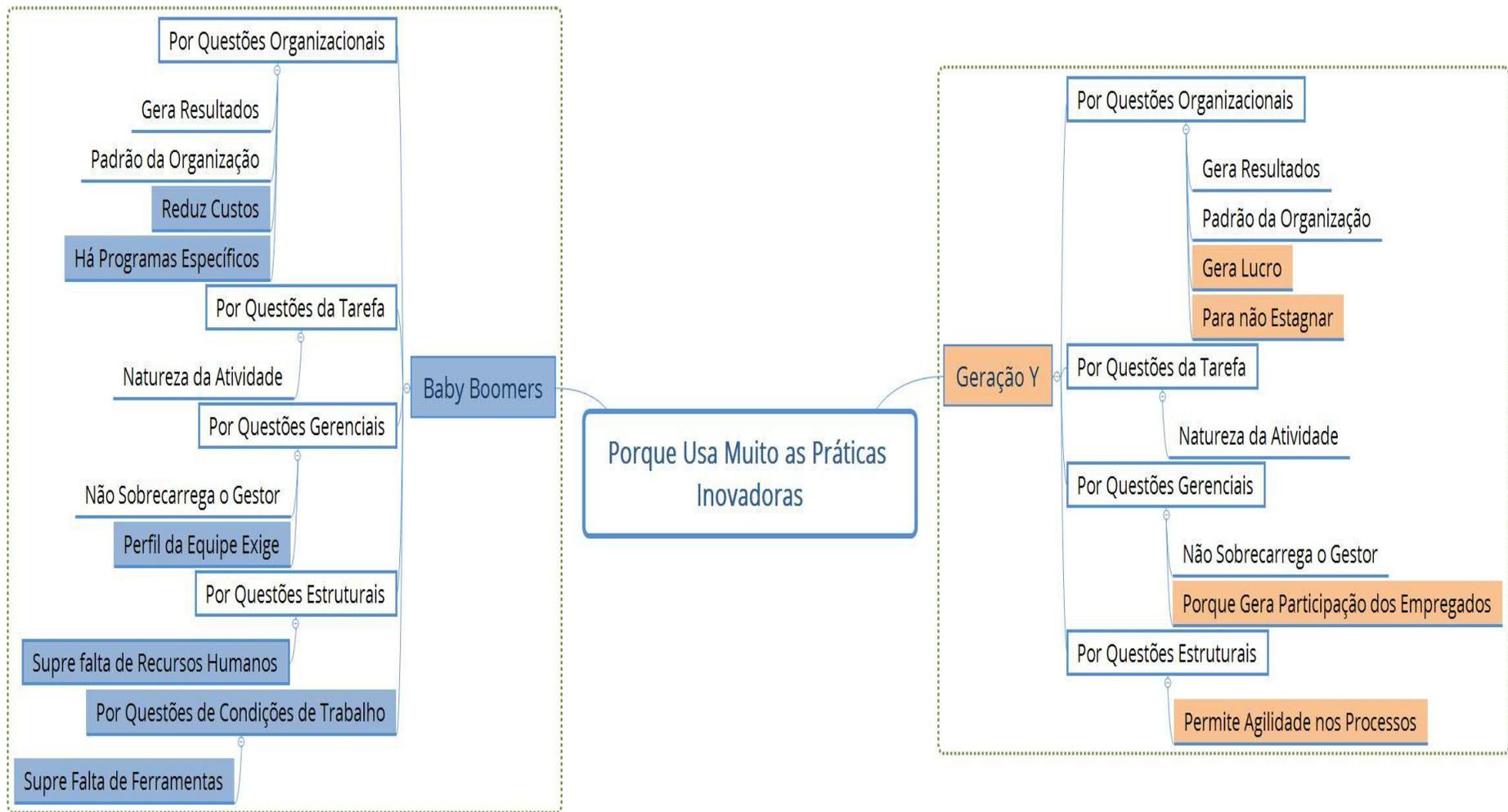


Figura 30. Esquemas cognitivos abordando os motivos do porque usa muito as práticas inovadoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na primeira categoria que aborda as “questões organizacionais”, ambas as gerações convergem ao sinalizarem que usam muito as práticas inovadoras por estas gerarem “resultados” como verificado na fala do G6.

A organização está mais aberta a mudanças, a coisas novas, claro, que se adeque e que seja reconhecidamente válida, o que é ser válida, é dar resultados, gerar lucro. Então, quando há uma ideia nova que eles verificam que pode dar certo eles abraçam. (G6).

Também usam muito porque algumas práticas inovadoras já foram incorporadas como um padrão organizacional, como ilustra a fala do entrevistado G3: “...isso não é específico da nossa gerência, não é isso é a empresa quase como um todo utiliza isso”. (G3). Ainda nesta categoria, a compreensão dos gestores apresenta algumas nuances que marca algumas distinções entre os dois grupos estudados. Os gestores Baby boomers assumem que usam muito as práticas inovadoras porque estas reduzem custos e porque estão inseridos em “programas específicos”, apresentando uma postura mais passiva frente a inovação. Já os gestores Y utilizam tais práticas porque “geram lucro” e “para não estagnar”, imprimindo uma atitude mais ativa na busca de resultados e movimento da equipe.

As duas gerações compartilham ideias relacionadas com a “natureza da atividade”. A justificativa do uso frequente atribuída à natureza da atividade pode ser visualizada na fala do entrevistado G1: “...que a própria atividade que a gente faz, ela ao mesmo tempo, ela permite você tá variando, não tem um padrão, não existe um fluxo de, de, de trabalho a ser percorrido”.

Além da questão da natureza da atividade, os dois grupos geracionais consideram nas justificativas para adoção mais frequente das práticas inovadoras, que tais práticas

permitem que o gestor gaste menos tempo com aquilo que é considerado rotina, e tenha mais tempo disponível para se voltar a tarefas não rotineiras e que exigem atenção.

Às vezes alguns gestores gastam um tempo muito grande [se referindo a problemas cotidianos]. Eu entendo que o papel do gestor é o seguinte, a rotina tem que rodar independente do gestor. O gestor ele está aqui para atacar aquilo que a rotina não, deu um problema na rotina que não tava, não está mapeado, então se deu problema, então eu preciso atuar, mas eu não posso atuar na rotina despendendo tempo meu, em cima de rotina. (G8).

No depoimento acima pode-se inferir que o gestor G8 aborda práticas que incluem a participação dos empregados. Nesse sentido, é importante destacar que os gestores das diferentes gerações apresentam também algumas justificativas contrastante. Os gestores Boomers explicam o uso frequente das práticas que envolvem a participação justificando-as pelas características da equipe. Ou seja, o perfil da equipe demanda que as práticas sejam mais utilizadas. O comentário do entrevistado G4 ilustra essa ideia:

As gerências que eu trabalho geralmente se trabalham com pessoas de alta performance e são pessoas que tem assim, na maioria das vezes né, elas têm iniciativas. Elas têm auto-gestão. Elas sempre são pessoas que você não precisam, não demanda que você tenha que dizer para elas no que elas tem trabalhar né, é muito mais você discutir o que que vai ser prioridade, o que não vai ser, e a pessoa se desenvolve sozinha 4 ou 5 pessoas aqui hoje que eu não preciso me preocupar né a gente acompanha tudo mas elas tem uma ela uma, elas se desenvolvem sozinhas. (G4).

Esta ideia traduz uma justificativa passiva para a adoção da participação dos empregados. Ao contrário do que é apresentado como justificativa pelos gestores Y, que salientam que utilizam muito as práticas inovadoras pois estas garantem a participação dos empregados. O depoimento do entrevistado G5 confirma tal ideia: “...é sempre muito importante você ouvir a equipe porque querendo ou não quem está lidando no dia-dia quem está recebendo as demandas é o responsável técnico dos processos” (G5).

Questões estruturais também aparecem como justificativa para o uso das práticas inovadoras, em ambos os grupos pesquisados. No entanto, quando se observa os conteúdos mais específicos que explicitam melhor o entendimento deles nesta categoria, pode-se observar algumas distinções. Os gestores Boomers focam na capacidade de algumas práticas suprirem a falta de recursos humanos disponíveis na organização. Conforme o entrevistado G2 “...você precisa o tempo todo estar buscando fazer essa integração, inovar, para que uma determinada pessoa se sinta motivada a buscar preencher a lacuna do colega”. Já os gestores Y registram que algumas práticas permitem a agilidade nos processos.

“É, e agilidade na resolução dos problemas, que antigamente os problemas demorava mais para conseguirem ser resolvidos, porque não havia essa colaboração, essa cooperação entre as gerências, então com esse grau de integração que a gente vem tendo, a gente está ganhando velocidade” (G7).

Por fim, os gestores Baby boomers, acrescentam a categoria condições de trabalho para justificar o uso frequente de algumas práticas inovadoras. Ou seja, visualizam que tais práticas podem ajudar o gestor a ter novas ideias de como superar algumas carências existentes nas condições de trabalho. Assim, promover um clima para que novas ideias sejam identificadas junto com a equipe de trabalho pode superar as limitações que advém destas condições inapropriadas. A fala do entrevistado G1 esclarece tal ponto:

Chega uma hora que eu também tenho limitação para te atender, entendeu, vou ter uma limitação com a limitação da minha ferramenta e uma limitação do input do material que eu tenho para trabalhar entende, eu tenho uma limitação do material que eu recebo e da ferramenta e isso complica, então pra minimizar isso eu tenho que ter ideias novas surgindo, interações contínuas com outra pessoa. (G1).

É possível constatar que embora as duas gerações apresentem aparentemente visões semelhantes das categorias que estruturam o pensamento e como eles compreende

as suas ações e decisões, é a partir da análise das falas, que consegue-se extrair posturas distintas e diferentes prismas ao contemplar o próprio uso das práticas inovadoras. Ao avançar nas análises das justificativas para o uso frequente das práticas inovadoras, notou-se uma postura mais reativa dos gestores Baby boomers, que abordam o uso a partir do contexto, a exemplo das equipes que demandam, dos programas existentes na organização, bem como na utilização de tais práticas a fim de suprir faltas, seja de ferramentas ou de pessoal. Já os gestores Y, demonstram uma postura mais ativa frente ao uso das práticas inovadoras, atrelando seu uso frequente a aspectos positivos proporcionados pela adoção de tais práticas, como não estagnar, gerar lucro, permitir agilidade e também demonstrando suas crenças ao considerar importante a participação dos empregados.

5.2.3.3 Práticas inovadoras pouco utilizadas e não utilizadas.

Encontram-se descritas, nessa seção, as justificativas identificadas para o uso menos frequente das práticas inovadoras, seguidas dos motivos que levam os gestores não fazer uso de um conjunto de práticas inovadoras. A Figura 31 ilustra e sintetiza as justificativas nos dois grupos de gestores pesquisados para a seguinte pergunta: Porque usam pouco esse conjunto de práticas inovadoras?

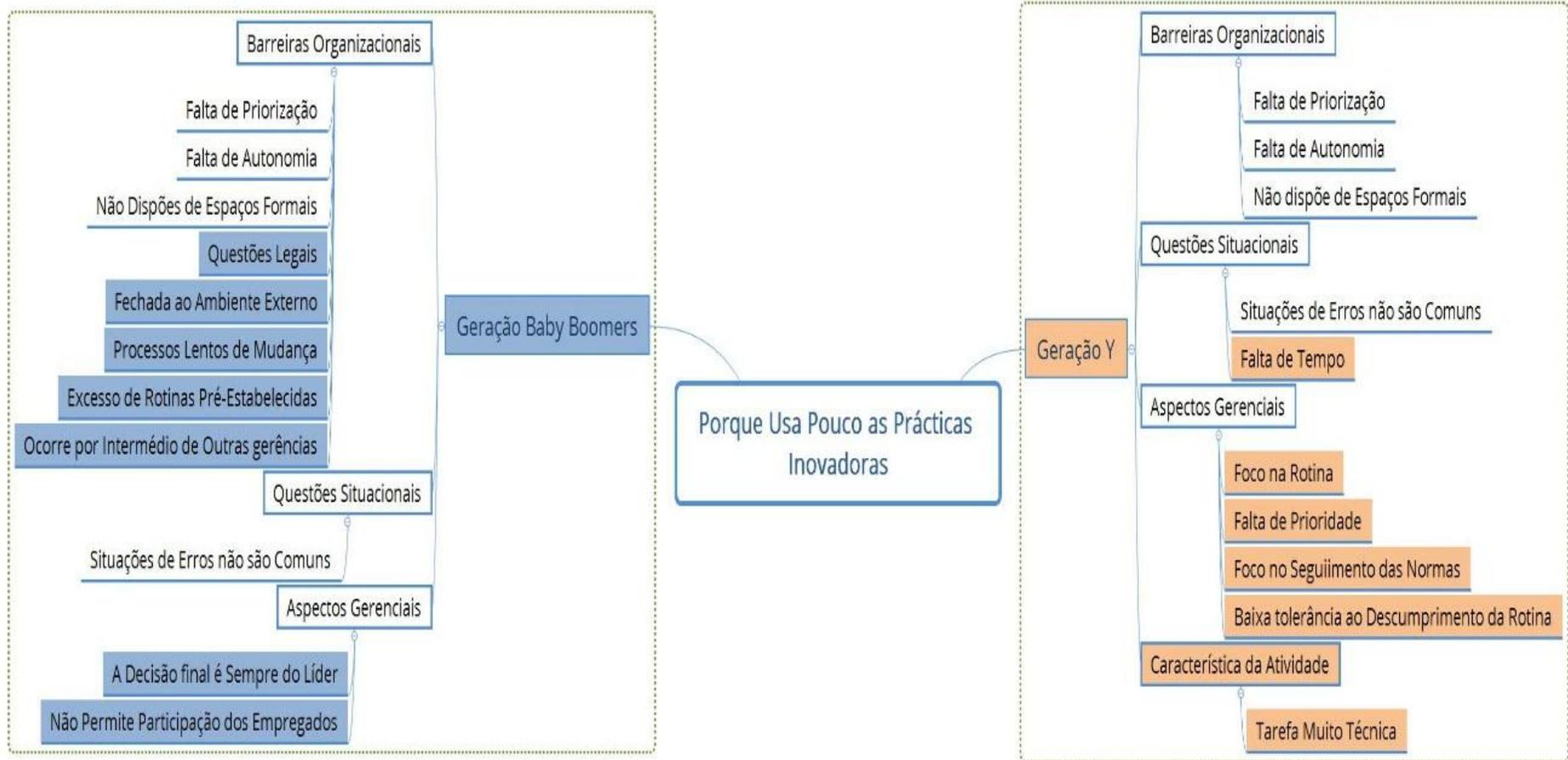


Figura 31. Esquemas cognitivos abordando os motivos do porque usa pouco as práticas inovadoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira reflexão que pode ser extraída ao se observar a Figura 31, é que os Baby Boomers atribuem maior peso ao pouco uso das práticas consideradas por eles como inovadoras, às questões organizacionais. Por outro lado, os gestores Y concebem que fatores gerenciais são os que impedem mais o uso mais frequente de tais práticas. Três categorias aparecem compartilhadas entre os dois grupos de gestores: “barreiras organizacionais”, “questões situacionais” e “aspectos gerenciais” que influenciam no pouco uso de algumas práticas. Os Baby boomers, diferentemente dos gestores Y, acrescentam os “impactos negativos” causados por algumas práticas, enquanto que os gestores Y direcionaram a sua justificativa do pouco uso das práticas às características da própria atividade.

Em relação aos aspectos organizacionais, três subcategorias apareceram em ambas as gerações: a “falta de priorização organizacional” que faz com que algumas práticas tenham a sua frequência aquém do esperado pelos gestores; a “falta de autonomia” que não permite que as coisas avancem da maneira almejada e a “falta de espaços formais” implementados pela organização. Um exemplo do que foi evocado na subcategoria “falta de autonomia”, pode ser encontrada na fala do gestor G6:

É importante, mas aqui isso não acontece, né. O treinamento já vem lá de cima, é o mesmo para todos os funcionários dessa região. Há um momento de avaliação da capacitação que eles (os empregados) sugerem modificações, dão sugestões, mas depois que já passaram pelo treinamento. (G6).

Além destas três categorias que são comuns entre os dois grupos de gestores, os gestores Baby Boomers ressaltam outras questões que impedem o uso mais frequente das práticas.

- Questões legais que regulamentam a execução das atividades também são um impeditivo para o pouco uso das práticas inovadoras. A fala de um dos gestores Boomers

ilustra essa ideia: “E aqui também um pouco menos porque nós temos muitas rotinas pré-estabelecidas e muitas que são reguladas pela agência, então nós não temos tanta autonomia para definir não é, objetivas e a rotina do trabalho” (G2).

- A postura fechada da organização ao ambiente externo: “Esse aí é na nossa área né de geodésia, cartografia as pessoas reclamavam da gente, que a gente era muito fechado, né” (G3).

- Processos lentos de mudança, “hoje a empresa está num processo de reestruturação dos seus processos e que já tem três anos né” (G3);

- Excesso de rotinas pré-estabelecidas, “E aqui também um pouco menos porque nós temos muitas rotinas pré-estabelecidas e muitas que são reguladas pela agência, então nós não temos tanta autonomia para definir não é, objetivas e a rotina do trabalho” (G2).

- Dependem de outras gerencias, como apresentada na fala do G2, “as parcerias, existe uma gerência específica para isso, também fica lá no Rio de Janeiro, e o que nós, no máximo, podemos fazer aqui, é encaminhar sugestões. Quando elas vêm de lá aprovadas, nos cabe executar, apoiar”.

Na concepção dos dois grupos geracionais, algumas práticas apresentadas são pouco usadas por uma questão situacional, ao passo que situações de erros não são comuns na gerencia em que atuam. Os gestores Y acrescentam a falta de tempo, para colocar em uso em maior frequência, práticas que eles consideram com grande potencial para inovar, “eu acho que eu uso pouco por conta da rotina de trabalho” (G5).

Em relação aos aspectos gerenciais que colaboram para o pouco uso do conjunto de práticas inovadoras, as gerações apresentaram algumas discretas divergências. Os gestores Boomers destacaram que usam pouco práticas participativas pois em última instância, a decisão final é sempre do líder. O gestor G1 fala sobre isso:

Plano de capacitação são de responsabilidade do gestor sem dúvida alguma. O que eu vejo aqui é, pra você capacitar ou ver a necessidade de capacitação eu acho que isso é do, é responsabilidade do gerente, mas não é um trabalho isolado, sozinho. (G1).

Assim, os gestores Boomers, relatam usar pouco algumas práticas que exigem maior participação dos empregados, porque, segundo eles, nem tudo no trabalho do gestor pode ser feito de forma participativa.

Ainda sobre os “aspectos gerenciais” que prejudicam o uso mais frequente de práticas inovadoras, os gestores Y apontam o foco de sua gestão na rotina, “falta de prioridade”, “foco no seguimento de normas” e “baixa tolerância ao descumprimento da rotina”. Essas quatro características gerenciais são descritas na seguinte fala do G8, “Como eu tento trabalhar muito na questão da rotina o que é, o que é esse, o que é tolerância ao erro né. Eu utilizo pouco porque eu acho que se a pessoa tem que cumprir a rotina que tá ali” e também pode ser evidenciado na fala do G5.

Particularmente que eu acho que deveria ser pensado novas formas de estimular espaços de estimular novas ideias, talvez esteja faltando um pouco isso, aí seria uma coisa tipo assim uma ideia muito incipiente ainda, mas eu acho que realmente eu não saberia como transformar isso em uma ação específica. (G5).

Nas falas apresentadas acima, os gestores Y apontam falhas na própria gestão que os levam a utilizar menos algumas práticas inovadoras, tais como a tolerância ao erro e a criação de mecanismos que facilitem a sugestão de novas ideias.

Ao abordarem os motivos pelos quais usam pouco algumas das práticas inovadoras, o grupo geracional Y acrescenta ao esquema uma categoria própria. Eles acreditam que a característica da sua atividade é incompatível com algumas práticas consideradas inovadoras. Por exemplo, a prática a capacitação dos empregados são

responsabilidade dos gestores, os gestores sinalizam que usam pouco pois a tarefa a ser executada é muito técnica.

A questão da capacitação, aí tem duas aqui eu acho que a responsabilidade do gestor é, hoje a organização ela estimula para que a gente tenha um plano de capacitação compartilhado, mas a gente dentro da área técnica, da área fim da empresa produz e olhe gás, o foco é o treinamento específico para o trabalho que a pessoa faz, atendimento normativo e a qualificação necessária para ele desempenha bem a função. A parte de uma capacitação mais técnica, você não consegue puxar isso de forma participativa com empregado, pelo menos na operação. A gente consegue puxar isso mais com a engenharia, aí, ou com a supervisão, com a parte de gestão aí a gente consegue fazer um trabalho diferenciado e tudo pra ter um resultado melhor. (G7).

Após analisar os esquemas cognitivos dos gestores de gerações dissemelhantes, acerca do uso pouco frequente de um conjunto de práticas inovadoras, pode-se perceber que a justificativa dos gestores Boomers, está mais voltada a questões organizacionais. Atribuindo maior causa do uso pouco frequente a fatores externos a sua gestão, como as questões legais, o fato da organização ser fechada ao ambiente externo, os processos que mudam de maneira lenta, o excesso de rotinas pré-estabelecidas, além de algumas práticas necessitarem de intermédio de outras gerencias para serem executadas. Já os gestores Y, trazem uma justificativa mais voltada a aspectos gerenciais como sendo a maior causa do pouco uso de algumas práticas inovadoras. Assim, os gestores Y apontam deficiências ou pontos a serem melhorados em sua atuação como gestor, como, o foco na rotina, falta de priorização, o foco no seguimento de normas e baixa tolerância ao descumprimento da rotina.

Além das práticas que são pouco usadas, os gestores também apontaram algumas práticas inovadoras que não são utilizadas por eles. A Figura 32 mostra os esquemas contendo as justificativas de ambos grupos geracionais para a seguinte questão: Porque você não usa um conjunto de práticas inovadoras?



Figura 32. Esquemas cognitivos abordando os motivos do porque não usa as práticas inovadoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as práticas sinalizadas como não utilizadas pelos gestores, encontram-se as parcerias, sejam elas com instituições de ensino, comunidade externa e clientes ou com outras organizações do mesmo ramo. Ao justificarem a falta de uso, percebe-se que dois grandes motivos são ressaltados entre os gestores das duas gerações. Então, eles não usam as parcerias porque estas não são atribuições da gerência, nas quais eles atuam, como impresso na fala de G3. “Nós do setor, nós não temos autonomia por exemplo para ir direto com uma instituição pra fazer um convênio, por exemplo né, isso vem por outra instância, às vezes nem é a unidade da Bahia pode fazer isso” e no G6 “As parcerias são importantes, eu não realizo aqui porque tem coisas que não são da função né, então aqui e u não faço, mas acho importante”.

Outra razão para não utilizar tais práticas é destacada através da geração Y que considera a organização ainda fechada ao ambiente externo, como sinaliza a fala de G8, “mas se você ver a empresa como um todo eu acho que ele é bem, é bem fechada nisso daí”. Esse olhar para o ambiente externo tem sido bastante valorizado nas teorias que abordam a inovação, uma vez que se engajar em relações externas permite as empresas terem acesso aos parceiros detentores de habilidades complementares, reduzindo assim a

duplicação de esforços para alcançar o desenvolvimento de inovação, além de poderem juntas dividirem os riscos e os custos associados a projetos de inovação (Mothe, & Thi, 2010).

A parceria com clientes e fornecedores é outra estratégia relacionada a inovação, por seu potencial em melhorar a eficiência da empresa, reduzindo a incerteza relacionada à introdução de novos produtos ou serviços no mercado, ao passo que a organização passa a ter acesso a informações vitais sobre a introdução de novas tecnologias no mercado, além das mudanças das necessidades dos clientes. Além disso, as empresas também podem ser motivadas para cooperar com universidades e institutos de pesquisa para agregar novos conhecimentos científicos e tecnológicos (Mothe, & Thi, 2010).

Nota-se que os esquemas de ambos grupos geracionais sobre o não uso de práticas inovadoras são bem simples. O principal motivo entre os gestores Boomers e Y é que existem práticas inovadoras que não são utilizadas porque não fazem parte da atribuição daquela gerência. O uso depende da área que a gerência atua, ou seja, existem áreas específicas, que tratam de práticas específicas, como é o caso das parcerias que ocorrem na cúpula com pessoal executivo, como política estratégica da organização voltada a inovação.

Após compreender a frequência de uso das práticas inovadoras e perceber as peculiaridades das gerações expressas através dos esquemas, faz-se necessário abordar como os gestores implementam as práticas em sua gestão e quais as dificuldades encontradas.

5.2.3.4 Como os gestores utilizam as práticas inovadoras e quais as dificuldades encontradas na implementação destas.

Neste momento inicialmente são apresentadas como as práticas são utilizadas na atuação dos gestores de gerações distintas, e em seguida, as dificuldades encontradas por estes.

Uma crítica realizada às pesquisas que abordam as práticas inovadoras, consiste em muitos estudos adotarem apenas uma classificação entre aquelas práticas adotadas, ou não adotadas na organização. Segundo Armbruster et al., (2008) ter ciência do uso de práticas inovadoras não é o suficiente para garantir a extensão desse uso, ou seja, não dá para gerar estimativas dos seus efeitos para a equipe ou a organização. É necessário identificar até que ponto essas práticas são implementadas na atuação do gestor. Nessa perspectiva, os esquemas apresentados garantem informações adicionais que podem indicar o uso adequado ou os potenciais não utilizados dentro da empresa (Armbruster, Bikfalvi Kinkel & Lay, 2008).

A Figura 33 apresenta os esquemas que detalham o uso das práticas inovadoras pelos gestores das gerações estudadas, em resposta a seguinte pergunta: Como você utiliza essas práticas inovadoras?

No esquema apresentado na Figura 33, em primeira análise pode-se perceber que os gestores boomers apresentaram um maior número de elementos para descrever como usam as práticas inovadoras. Numa segunda análise, é possível identificar alguns elementos em comum entre as gerações.

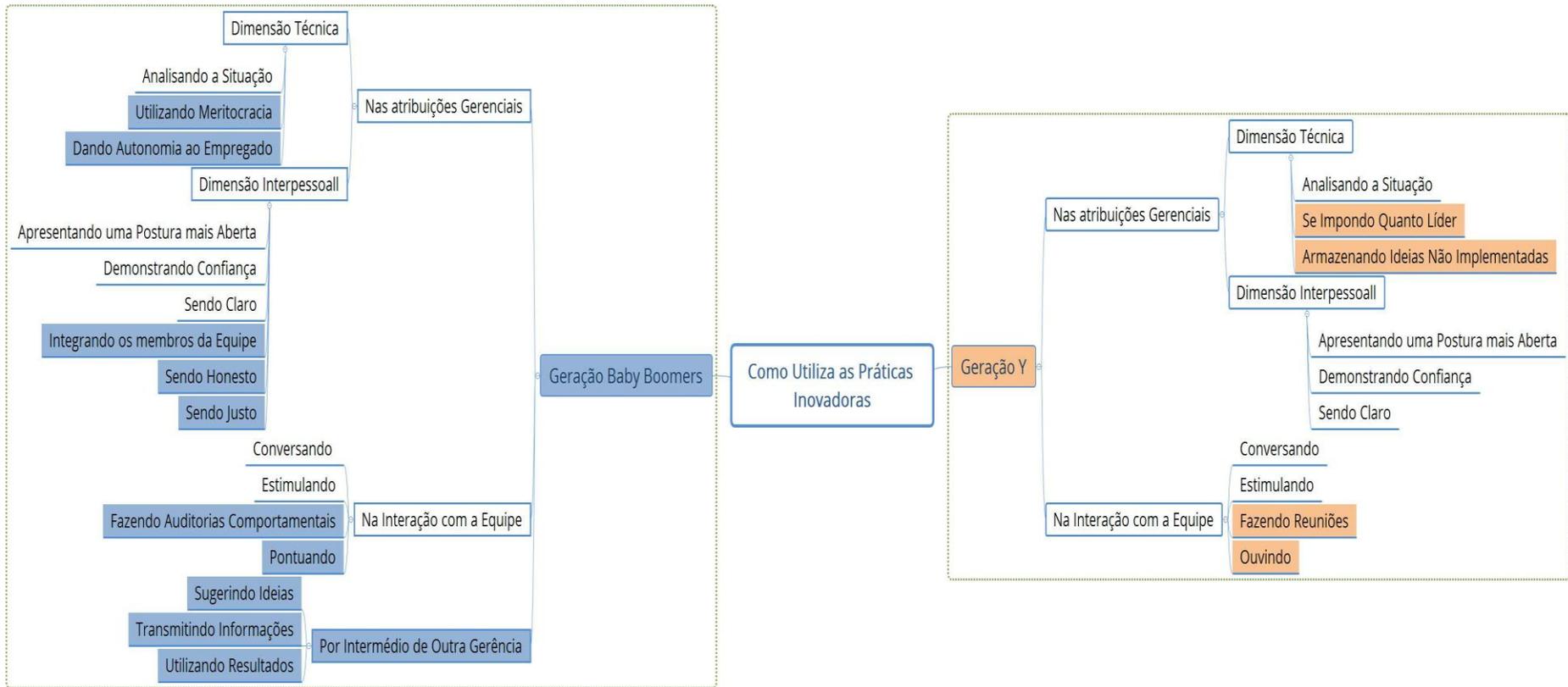


Figura 33. Esquemas cognitivos abordando como os grupos geracionais utilizam as práticas inovadoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira categoria ilustra a ideia de que as práticas são utilizadas inseridas no contexto das atribuições gerenciais. Neste sentido, envolvem atribuições de natureza técnica e interpessoais. Na dimensão técnica, os gestores costumam analisar a situação a fim de verificar o melhor modo de agir. A análise da situação apareceu bastante quando os gestores comentaram sobre a prática “tolerância ao erro”, principalmente em relação às questões de segurança que envolvem a execução das tarefas. Neste aspecto, a tolerância ao erro é uma questão problemática. A fala do G2 traz este aspecto: “...eu busco entender que, vamos dizer assim, qual foi o mecanismo do erro, não é”.

Ainda na dimensão técnica, gestores Baby Boomers relatam utilizar meritocracia, principalmente no que diz respeito a prática de capacitação, uma vez que não há treinamentos disponíveis a todos os empregados. Esta questão é trazida na fala do gestor G1:

A gente tem que ser igual com todos, E ao mesmo tempo aqueles que merecem ser diferenciados eles devem ser diferenciados. Então eles fazem por merecer. Então a tal de meritocracia trazida, que está sendo aí agora pregada na empresa, que todo mundo diz que faz, mas nem sempre é feita. (G1).

Esse comportamento está intimamente ligado ao comportamento do líder transformacional em utilizar consideração individualizada. Os Boomers ainda relatam permitir a autonomia necessária a participação dos empregados, principalmente no que diz respeito a resolução de problemas, “Eu tento né deixar as pessoas caminharem com suas próprias pernas né, obviamente dentro dos limites de competência” (G3).

Nessa perspectiva, os gestores Y relatam utilizar as práticas relacionadas a responsabilidade do gestor, uma vez que por serem mais novos que muitos empregados, necessitam de uma postura mais firme para obter reconhecimento e respeito, conforme ilustra a fala de um dos gestores Y: “Tem outra aqui também que tem 30 anos de empresa,

mas ela tem que entender, é mais nova, tem cara de menina amarela, mas é minha gerente. Então, eu sou amiga de todos, mas preciso me impor quanto líder” (G6).

Verifica-se que essa característica é bastante particular a geração Y, uma vez que os gestores Baby boomers não necessitam provar suas habilidades o que pode ser atribuída ao seu tempo de experiência. Outro ponto apresentado pelos gestores Y é a ação de armazenar ideias não implementadas. Este ponto é observado na fala do Gestor G8:

Geralmente a gente tenta quando não é pra implementar, às vezes fica numa reunião, fica numa ação entendeu, que vai ficar pra um prazo mais pra frente e tal, aí eu utilizo algumas ferramentas celular, né. Tem alguns aplicativos que eu utilizo que ali eu guardo as ideias de melhoria e aí o momento propício eu vou utilizando. (G8).

Na dimensão que envolve os aspectos da relação interpessoal os gestores de ambas as gerações compartilham três tipos de comportamentos que caracterizam como adotam as práticas. Assim, eles consideram que a dimensão interacional é muito importante na atuação do gestor e associam muito essa dimensão à prática de criar mecanismos para sugestão de novas ideias. Desse modo, apresentar uma postura mais aberta é pré-requisito para captar novas ideias: “existe os espaços, de abertura para que as pessoas se manifestem” (G4); assim como, demonstrar confiança aos empregados: “...É uma troca né, é importante eles sentirem confiança na sua gestão” (G6); como também, ser claro: “é o diálogo, é definir claramente” (G7).

Ainda nessa categoria, os Baby boomers acrescentam a essa dimensão interpessoal, as atitudes do líder de integrar os membros da equipe, ação imprescindível para fomentar a cooperação entre a equipe.

É tentar ter esse equilíbrio e tentar trazer grupo para construir essas parcerias, para trazer a cooperação, para se dedicar ao colega que está do lado, se abrir, né, eu acho que o gestor tem que, ele tem que ser um facilitador né. (G1).

Características como ser honesto com a equipe e ser justo também integraram as falas dos gestores Boomers, “ser claro nem sempre a gente consegue ser claro, mas ser sempre honesto, ser sempre sincero no que está sendo dito” (G1).

Um outro modo de executar as práticas inovadoras foi relacionada à interação com a equipe. Gestores de ambas as gerações ressaltaram os comportamentos de conversar e estimular a equipe para alcançar um desempenho positivo, “Que eu estou sempre rodando, conversando com pessoal” (G8).

Verifica-se que o modo de se posicionar frente à equipe é de extrema importância. Muitas são as pesquisas que direcionam o seu olhar ao líder quando investigam processos de inovações organizacionais, devido a seu papel proeminente. Segundo Vaccaro et al. (2012) os líderes têm o poder de promover as condições organizacionais sob as quais a inovação gerencial pode ser gerada e implementada. A postura adequada leva a equipe a desenvolver experimentação de novas ideias, incentiva a introdução de novos processos, práticas ou estruturas, impactando diretamente no desempenho organizacional.

Os Boomers de modo particular, acrescentam as ações de realizar auditorias comportamentais e a ação de pontuar comportamentos dos empregados como maneiras de interagir com a equipe e incentivar a sugestão de novas ideias.

Então o fato de você fazer isso eu acho que já facilita as pessoas darem, como está falando de ideia eu estou encarando como ideias sugestões, sugestões de alterar alguma coisa, um procedimento, pra que o produto, um serviço saia melhor. (G3).

Os gestores Y por sua vez relatam utilizar as reuniões como espaço para ouvir as sugestões de novas ideias: “Nós fazemos reuniões todos os dias, tem as reuniões diárias

que são pra tratar de metas, o que eles devem vender no dia, e tal. E esse é o momento de conversar” (G6).

Os gestores Baby Boomers, consideraram, também, algumas práticas que, embora não seja realizada diretamente por sua gerência, são utilizadas de uma maneira indireta. Entre essas práticas encontra-se as parcerias e a abertura para o ambiente externo, sinalizada como não utilizadas por alguns gestores da geração Y. Sendo assim, os Boomers implementam tais práticas por intermédio de outras gerências, sugerindo ideias, transmitindo informações e utilizando os resultados que chegam a eles, “quem faz esse relacionamento é outra gerência, aí a gente ela traz pra mim o resultado da minha área” (G4).

É importante ressaltar que os dois grupos de gestores apresentam estruturas de pensamento convergente, percebidos nas categorias que eles demarcam como importantes, apresentando algumas nuances divergentes no modo de especificar as ações e comportamentos que de fato usam. Outro ponto a ser frisado, é que a dimensão técnica está mais presente nos relatos dos gestores Y, tendo destaque a necessidade destes gestores de impor a sua liderança, fato que está intimamente ligada a geração a qual pertence. Diferentemente, a geração Baby boomers destacou a dimensão interpessoal, atribuindo a esta valores como ser honesto, justo e agir como um facilitador. Segundo Cropley e Cropley (2012) a interação entre os indivíduos é de extrema importância em todas as fases da inovação. A capacidade do gestor de agir como um facilitador é importante, uma vez que norteia, orienta e coordena os esforços da equipe a fim de potencializar o alcance dos resultados e objetivos organizacionais. Essa característica também é encontrada em líderes transformacionais, pois denota a capacidade do líder em inspirar, guiar, estimular a equipe através das relações que são estabelecidas (Vendramini, 2000).

Assim, o gestor necessita engajar os demais atores organizacionais para que a implementação das práticas inovadoras ocorra da forma adequada. Isso porque a inovação é um processo multideterminado, que mobiliza a organização como um todo. Dessa forma, é comum que alguns entraves sejam identificados ao introduzir novas práticas de gestão. Na Figura 34 encontra-se os esquemas que mostram como gestores Boomers e Y percebem as dificuldades encontradas ao introduzirem novas práticas de gestão, em resposta a seguinte questão: Você encontra alguma dificuldade ao implementar esse conjunto de práticas inovadoras?

A figura 34 revela muitas semelhanças entre as gerações na forma de compreender os percalços para a inovação. Eles compartilham a ideia de que o momento atual da organização, bem como algumas características organizacionais dificultam a implementação de algumas práticas inovadoras. Assim como, a ideia de que características pessoais também exerçam alguma influência.

Desse modo, segundo os participantes a organização está vivendo um momento de crise, o que repercute na limitação dos recursos humanos, assim como nos recursos financeiros. O depoimento de G5 aponta a crise como uma barreira organizacional.

Eu penso que os dois, eu acho que a organização deveria ter um espaço de sugestão de ideias, hoje em dia a gente por causa da, da crise que nós passamos, a gente passou por um período que foi muito restritivo pra companhia, agora nós estamos retomando a velocidade das coisas. (G5).

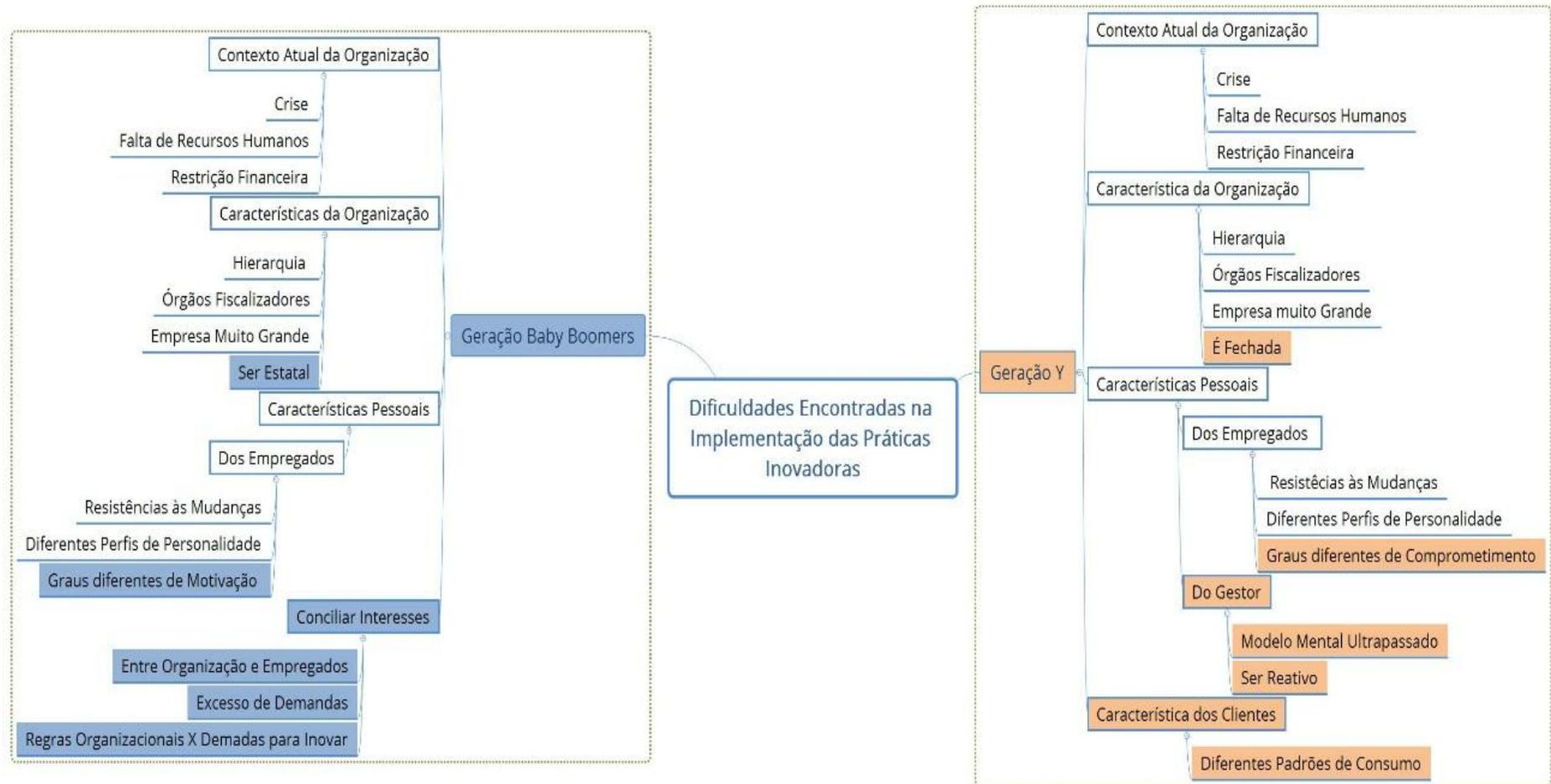


Figura 34. Esquemas cognitivos abordando as dificuldades encontradas à implementação das práticas inovadoras pelos dois grupos geracionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como a perda de capital humano da organização.

Você perde gente, você tem uma entrega que você continua entregando, então a vida não para e você tem de continuar entregando a sua, o seu processo. O seu produto pro cliente, e com menos gente, com menos a gente, com pessoas que talvez não tenha, que não tenha tanta experiência quantas as pessoas que saíram. Isso dificulta um pouco. (G5).

Na fala do G1 fica evidente que a falta de recurso reduz as possibilidades de a equipe conseguir inovar: “Hoje em dia é basicamente restrição financeira, é uma coisa que demanda viagens, interações, idas e vindas e hoje nós temos restrições financeiras nos últimos dois anos que não possibilita você fazer”.

Algumas características da organização também foram salientadas como potenciais dificultadoras no processo de inovação gerencial. Ambas as gerações apontam a hierarquia como impeditiva no uso das práticas inovadoras. O contraste encontrado ocorreu na fala do G2 que embora sinaliza a hierarquia como dificultadora, acrescenta que vê esse ponto como algo natural: “A hierarquia, mas que eu enxergo isso com naturalidade, eu não enxergo isso como, é, uma dificuldade, é... mas é natural, você tem uma estrutura hierarquizada”. Em contrapartida, os gestores Y consideram que, mesmo sendo uma organização hierarquizada, falta apoio para tornar a gestão mais inovadora: “É a inércia da estrutura, a dificuldade do apoio principalmente quando demanda projeto” (G7). Essa questão corrobora com muitos estudos que sugerem que organizações menos hierarquizadas apresentam maior potencial para inovar (Naranjo-Gil, 2009).

Os órgãos fiscalizadores também são apresentados como impedidores, pois definem um conjunto de procedimentos padrões, não dando espaço para grandes mudanças, principalmente no que diz respeito a participação dos empregados na modificação das suas rotinas de trabalho. Neste sentido, a fala de um dos gestores ilustra

esta ideia: “Existe um órgão regulador que está sempre ali no nosso pé, tem procedimentos né, já estabelecidos” (G3). Outro aspecto que foi identificado pelos gestores Y como uma barreira para adotar mais as práticas inovadoras foi o tamanho da organização, como abordado por G3 “assim a gente trabalha numa empresa muito grande né, então nem sempre você tem autonomia pra algumas coisas né”.

As características pessoais dos empregados também foram abordadas como dificultadoras da inovação, em ambas as gerações. Assim, os gestores Boomers e os Y consideram que encontram resistências por parte dos empregados quando implementam algo novo na gestão. Entretanto, percebe-se que eles falam da resistência sob diferentes prismas. Para o entrevistado G4, proveniente da geração Baby boomers, a resistência ocorre por parte de alguns empregados que não aceitam mudanças e sugestão de novas ideias por parte da gerencia. Assim, essas resistências travam o processo inovador: “às vezes é até difícil porque a pessoa [o gestor] pensa além da equipe. A equipe às vezes segura ela entendeu”. Já o G6 aborda as resistências encontradas pelo viés do preconceito, por parte de alguns empregados, a sua pouca idade, como pode ser verificado na fala: “Tinha uma em uma outra loja que tem 45 anos de empresa. Então, chega eu como gerente, mais nova, com essa carinha de menina amarela, então, há uma certa resistência”. Nesse caso, a resistência ocorre por um choque de idades e de experiências, ao passo que o gestor lidera pessoas mais velhas e com mais tempo na organização.

As diferentes personalidades dos empregados, também foram um ponto convergente entre as gerações. O G1 sintetiza o entendimento de como as características pessoais influenciam na gestão:

O maior problema é você trabalhar com pessoas. Ao mesmo tempo que é muito bom trabalhar com pessoas, pra mim é o maior problema. Porque cada cabeça é um mundo, então a forma como eu falo pra você uma palavra, pra outra pessoa pode ser um palavrão. (G1).

Para além das subcategorias que os gestores convergem, eles trazem também peculiaridades que são próprias de cada geração. Em relação a característica da organização, os dois grupos geracionais apresentam pontos de vistas distintos. Os gestores Y salientam que por atuarem numa grande organização, ela tende a adotar uma postura fechada ao ambiente externo e a buscar soluções na própria empresa. Observa-se essa ideia no depoimento do G8: “É por ser muito grande a gente sempre tenta achar soluções aqui certo, acontece eventualmente assim de você buscar fora”. Os gestores Baby boomers identificaram dificuldades relacionadas a natureza da organização. Segundo a visão desse grupo geracional, o fato de a organização ter um caráter público, algumas mudanças não podem ser implementadas devido à falta de um “dono”: “o grande problema é ser estatal né, não tem dono ali falar olha quero que faça isso, eu quero que faça aquilo, né vou botar o gerente agora dessa linha aqui, não tem como fazer isso” (G3) assim, há uma mescla de gestores mais voltados a inovação e gestores com posturas ainda tradicionais na empresa.

As divergências ocorrem também ao focarem nas características pessoais dos empregados. Os boomers, por exemplo, apontam os diferentes graus de motivação como algo que também atrapalha a implementação de novas práticas: “às vezes o aspecto da motivação, que é cíclica numa corporação, às vezes a equipe está mais ou menos motivada em função de momentos conjunturais” (G2). De maneira oposta, os Y apresentam os diferentes graus de comprometimento como impeditivos a uma inovação gerencial: “É, comportamento, é postura, é o grau de comprometimento que a gente está tentando quebrar, tentando melhorar” (G7).

Uma constatação interessante, é que os gestores Baby boomers salientaram apenas características pessoais dos empregados, como fonte de dificuldades. Já os gestores Y,

levantam também as características dos gestores como algo a ser aprimorado. Nesse sentido, remetem a um modelo mental ultrapassado que ainda está presente na organização: “Tudo é postura, tem alguns gestores que tem uma postura diferente, trabalham de uma forma diferente, são mais rígidos” (G6). Aparece também a noção de que o gestor precisa ser mais proativo em suas ações e, neste sentido, consideram que o gestor precisa se aprimorar: “a dificuldade que você tem é, é de ser reativo, ao erro você geralmente reage de uma forma mais intempestiva, então eu acho que essa reflexão interna é que a pessoa tem que está se policiando sempre”. Essa fala denota uma noção de que o gestor não está pronto, mas sim, em constante aprimoramento.

Outro ponto apresentado de maneira particular somente por gestores Baby boomers, diz respeito à dificuldade em conciliar interesses, trazendo para a discussão três situações na qual esse comportamento é requerido. A primeira delas remete à organização e aos empregados, enfatizando a prática da participação dos empregados nos planos de capacitação, como sugere a fala do G3, “além de ter o interesse individual das pessoas tem que ter o foco no nosso negócio”. Outro ponto sublinhado são os excessos de demanda, que entram em choque com as novidades que surgem, como destaca G2.

Então tem sempre que buscar priorizar, a empresa tem as prioridades dela. E essas coisas as vezes entram aqui está em choque, em um choque natural, com as novas ações que vem. A ebulição que vem do corpo técnico e as demandas gerenciais. (G2).

A terceira situação refere-se à divergência entre as regras organizacionais, que incidem normas e regras a serem seguidas, e as demandas para inovação que necessitam do gestor uma mudança de postura, como relata G2: “as macros regras da empresa, os macros processos estão definidos e eles vem descendo até embaixo, eles acabam que tendo os seus pequenos atritos com essas questões relacionadas a inovação, não é”.

Pode-se perceber uma tendência dos gestores Baby Boomers a atribuir as dificuldades somente no contexto inter-organizacional. Ressaltando que na visão desses gestores não é relatada dificuldades no campo gerencial. Essa forma de encarar os desafios pode ser considerada limitada, ao passo que os gestores Y apresentam um arsenal bastante variado das dificuldades que cercam o contexto organizacional, quando abordam a inovação gerencial.

Desse modo, os gestores Y contribuem para a discussão das dificuldades quando observam os problemas de maneira mais macro, considerando até mesmo os clientes na sua análise. Nessa perspectiva, os gestores encontram dificuldades para inovar quando são encontrados diferentes padrões de consumo, como sobressaltado na fala do G6, “Há diferença entre o padrão de consumo dos clientes de loja para loja, depende muito de qual realidade estamos falando”.

Kim, Kumar & Kumar (2012) sugerem que os clientes são os principais tomadores de decisão no que diz respeito a determinação das especificações dos produtos. Uma empresa pode entender e responder às mudanças de demanda, analisando dados de qualidade e construindo uma sólida cooperação com os clientes. Em outras palavras, a associação com os clientes permite que a empresa reduza custos e tempo de redesenho, fornecendo assim, produtos de alta qualidade, e nos moldes adequados a satisfação dos clientes (Kim, Kumar & Kumar, 2012).

A análise por meio dos estilos cognitivos permitiu acesso à maneira como os gestores das diferentes gerações compreendem e como se relacionam à inovação gerencial. Nos esquemas apresentados percebeu-se que os gestores Baby boomers concebem a inovação gerencial por um viés mais organizacional. Eles destacam os resultados, os lucros e a diminuição de custos que a adoção de práticas inovadoras pode gerar. Além disso, compreendem as dificuldades de adoção das práticas por um viés mais

voltado ao contexto no qual está inserido. Além disso, apresentam poucos ângulos pelos quais a inovação pode ser vista. De modo geral, os esquemas apontam para uma postura mais reativa frente a inovação gerencial. Em contrapartida, nos esquemas cognitivos referentes aos gestores Y, percebeu-se uma compreensão bem mais articulada e complexa. Os gestores Y estruturam o conceito de inovação gerencial, bem como, as dificuldades encontradas, sob diferentes pontos de vistas, trazendo aspectos organizacionais, gerenciais, interpretações sobre visão de negócio e a relação com o ambiente externo, o que acarreta uma experiência mais ativa frente a inovação gerencial.

Desse modo, embora muitas categorias tenham sido compartilhadas entre os gestores, demonstrando uma maneira semelhante de estruturar o entendimento sobre a inovação gerencial. É no modo como eles constroem as explicações que são encontradas variações importantes, permitindo tais inferências acerca da experiência vivida pelos participantes Boomers e Y.

Na próxima seção busca-se estabelecer algumas associações que foram possíveis serem identificadas a partir dos resultados encontrados no perfil dos gestores com os esquemas construídos por eles sobre as práticas inovadoras.

5.3 Associações entre o perfil individual e os esquemas cognitivos dos gestores sobre a adoção de práticas inovadoras

A fim de compreender como a adoção de práticas de gestão são concebidas e adotadas nos dois grupos geracionais distintos, buscou-se identificar possíveis relações entre as características do perfil individual dos gestores os elementos que compõem a

estruturação do conhecimento sobre a inovação na visão dos dois grupos de gestores, ou seja, os seus esquemas cognitivos.

Um modelo sintetizando os principais resultados identificados por grupo de gestores e por dimensão investigada no presente estudo são mostrados na Figura 35.

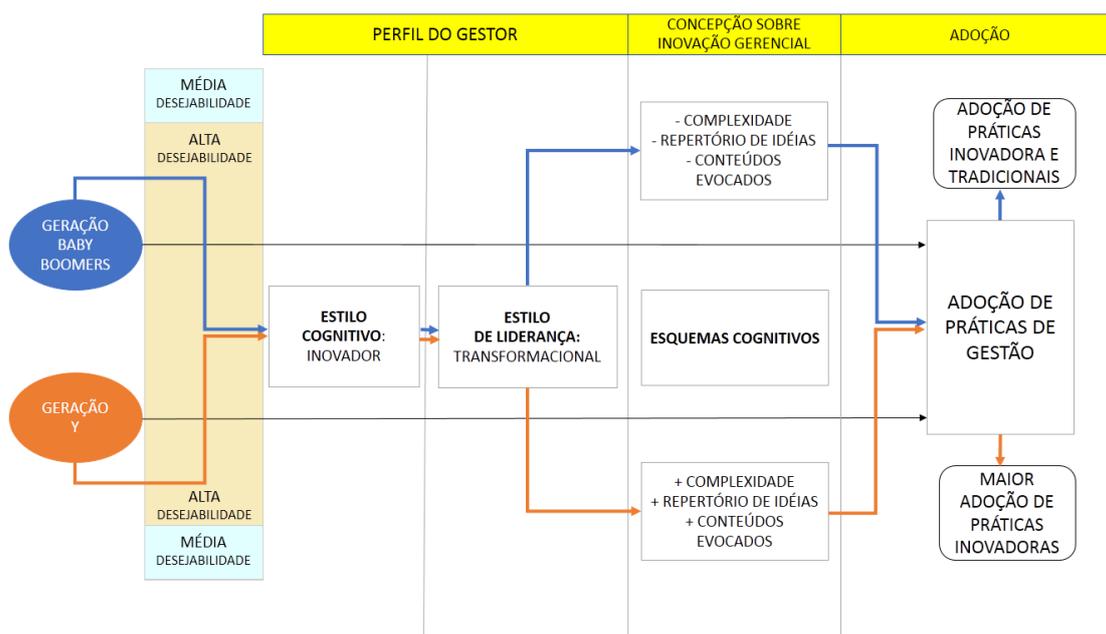


Figura 35. Configuração da correlação entre os constructos utilizados na pesquisa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Portanto, conforme se visualiza na Figura 35 é possível verificar que não houve diferenças na configuração do perfil dos gestores dos grupos geracionais estudados. Ambas as gerações obtiveram um estilo cognitivo inovador, que indica que os indivíduos estão voltados a construir resoluções de problemas e tomadas de decisões mais criativas e inesperadas. Os resultados também convergiram sobre o estilo de liderança. Todos os gestores participantes apresentaram uma predominância em utilizar a liderança transformacional em sua gestão. Portanto, esses gestores desenvolvem uma gestão mais voltada às pessoas, e menos voltada às tarefas. Ou seja, o foco do líder não é somente

alcançar os objetivos organizacionais, como também, auxiliar a equipe a alcançarem uma auto-gestão, permitindo autonomia e flexibilidade nos processos e rotinas de trabalho.

A semelhança dos resultados no perfil dos participantes pode ser melhor compreendida ao se analisar os resultados obtidos na identificação do grau de desejabilidade social. Entre os participantes do estudo, apenas dois deles apresentaram uma média desejabilidade social. Os demais apresentaram fortes tendências a emitirem respostas socialmente aceitas. Há uma ideia bastante difundida no ambiente institucional do que é ser um “bom gestor”, e sobre a importância da inovação e de uma “gestão inovadora”. Tal difusão influencia fortemente a forma como escolhemos as respostas de questionários, o que ficou evidenciado nos resultados alcançados sobre a desejabilidade social.

Além disso, é possível que o ambiente no qual os gestores estão inseridos tenha atuado de maneira a minimizar os aspectos individuais. Pesquisas (Cordeiro, 2012; Silva, 2013) mostram que ambiente organizacional influencia, tanto na formatação do estilo cognitivo, quanto no estilo de liderança dos gestores. Porém, como esta variável ambiental não se constituiu o foco do presente estudo não é possível aprofundar tais explicações. Contudo, sugere-se que tais aspectos sejam inseridos no desenho de futuras pesquisas sobre a inovação gerencial.

Como pode ser identificado na Figura 35, as diferenças mais significativas foram encontradas nos esquemas cognitivos que estruturam o entendimento do conceito e do uso das práticas investigadas. Os gestores Baby boomers demonstraram ter esquemas cognitivos mais simples ao abordar a inovação, utilizando uma percepção mais limitada quanto as possíveis conexões e relações estabelecidas entre a inovação e o ambiente organizacional. Em contrapartida, evidenciou-se que os gestores Y apresentaram

esquemas mais estruturados, trazendo um conjunto maior de elementos para explicar a concepção acerca da inovação e suas implicações.

Quanto à forma como avaliam a adoção dos dois conjuntos de práticas pode-se inferir que tal entendimento envolve uma adoção híbrida de práticas tanto tradicionais quanto inovadoras. As distinções encontradas na forma como usam tais práticas envolve a ideia de que os gestores Boomers adotam um modelo híbrido de gestão com uma predominância maior do uso de práticas tradicionais, quando comparado ao grupo de gestores Y. Ou seja, ambas as gerações adotam práticas inovadoras, mas com uma configuração do hibridismo distinta. Essa constatação traz reflexões importantes que podem ajudar a compreender melhor a questão da influência da geração no comportamento inovador dos gestores. Ou seja, a ideia amplamente difundida de que gestores mais *seniors* são menos propensos a agir de forma inovadora e criativa precisa do que gestores mais Juniors precisa ser relativizada. Os resultados deste estudo mostram que ambas as gerações usam práticas inovadoras. No entanto, é provável que todos os valores que fundamentaram a formação dos gestores *seniors* fazem com que eles tenham mais dificuldade em abandonar o uso de práticas tradicionais pois tais valores e crenças fazem parte de seu esquema cognitivo mais sedimentado. Para esta geração, portanto, a incorporação de novas ideias e práticas parece ser feita de forma mais gradual e lenta. Os gestores da geração Y, provavelmente possuem esquemas sobre inovação gerencial que está mais conectado com os valores e crenças mais recentes acerca da importância e do uso de práticas inovadoras.

Os resultados encontrados estão de acordo com as teorias da cognição, que ressaltam a influência direta dos esquemas cognitivos sobre o comportamento dos gestores (Zanelli et al., 2014). Assim, os gestores Baby boomers, demonstraram fazer uso de práticas híbridas, ou seja, ainda utilizam práticas tradicionais, uma vez que se inseriram

no ambiente organizacional num momento em que o uso dessas práticas era comum, portanto, é possível que tenham maiores dificuldades em abandoná-las. Entretanto, também fazem uso concomitante das práticas inovadoras, o que faz com que os esquemas necessitem de adequar as duas distintas maneiras de compreender a gestão, acarretando um esquema acerca das práticas inovadoras menos completo. Assim, pode-se afirmar que os esquemas cognitivos destes gestores sobre a inovação gerencial são mais simples, pois eles dividem a sua atenção, e conseqüentemente a estruturação dos esquemas em dois focos distintos, para que assim, consigam atuar de maneira híbrida.

Já os gestores Y, se inseriram no contexto organizacional paralelamente à inserção de práticas inovadoras, o que implica diretamente na formação de um esquema cognitivo mais estruturado acerca das práticas inovadoras. Além disso, o uso das práticas de gestão tem um foco maior nas práticas inovadoras o que implica numa compreensão mais consolidada acerca da inovação gerencial.

6. CONCLUSÃO

Nesta parte final do trabalho busca-se responder ao problema de pesquisa formulado para desenvolver o estudo. Neste sentido, pode-se concluir que não é possível identificar distinções significativas entre as gerações Boomers e Y em relação às características do perfil individual dos gestores. Ambos os grupos apresentam um estilo cognitivo inovador, um estilo de liderança transformacional e alta desejabilidade social na forma como responderam aos instrumentos de pesquisa. O perfil individual mais homogêneo entre os grupos pesquisados não impede que haja um entendimento do conceito e do uso das práticas de gestão inovadoras de forma diferenciada entre eles, visto que o nível de complexidade dos esquemas cognitivos e a forma como avaliam a adoção das práticas de gestão se mostra distinto entre os dois grupos geracionais.

Neste sentido, os gestores Y apresentam um esquema mais complexo quando comparado aos Boomers, envolvendo um repertório mais rico de ideias e dimensões na compreensão do fenômeno da inovação gerencial. Tal distinção parece influenciar em parte a forma como adotam as práticas inovadoras de gestão. Assim, de um lado, os dois grupos utilizam formas híbridas de gestão, ou seja, combinando a adoção tanto de práticas inovadoras quanto de tradicionais na forma como fazem a gestão. De outro lado, a geração Y tende a adotar mais práticas inovadoras em relação às questões de estrutura e nos processos de tomada de decisão e usa com menor intensidade as práticas tradicionais de gestão. De outro lado os gestores da geração Boomers tendem a usar um pouco mais o conjunto de práticas tradicionais e a se utilizar mais das práticas inovadoras em estrutura e organização do trabalho e clima de suporte à inovação.

Como desdobramentos das associações que foram identificadas no presente estudo, pode-se destacar alguns aspectos. Inicialmente, destaca-se a necessidade de rever a forma como as gerações são definidas e classificadas, uma vez que o conceito criado no século XIX, embora relevante na época, não parece compatível com contexto sociocultural contemporâneo. Assim, a maneira de compreender as gerações aparenta ser demasiadamente estática, para uma realidade social inquestionavelmente mutável. Além disso, é possível que sejam encontradas características díspares entre indivíduos pertencentes a mesma geração, pois embora os marcos sociais que deram suporte a construção dos perfis dos indivíduos da mesma geração sejam compartilhados, deve-se também levar em consideração os aspectos contextuais particulares a realidade local, cultural, socioeconômica vivenciada pelos indivíduos, tais como o nível de formação, profissão, classe social, raça, cor e todas as demais questões que influencia na formação de comportamentos e valores relacionados ao trabalho, evitando assim, generalizações.

Outrossim, faz-se necessário desmistificar o estereótipo social que fortalece a ideia de que gestores *seniors* tem mais dificuldade de apresentar um perfil mais inovador, são menos criativos e menos envolvidos com a inovação. Essa característica não foi encontrada entre os gestores pesquisados. O que se encontrou é que a dificuldade parece estar mais voltada para o abandono das práticas tradicionais bastante conhecidas e estabilizadas em sua estrutura de conhecimento. Incorporar à sua estrutura cognitiva os novos conceitos e valores embutidos na concepção das práticas inovadoras parece ser um processo mais lento e gradual para os gestores Boomers do que para a geração Y. Deve-se levar em consideração, também, o contexto organizacional, que se adapta constantemente as rápidas transformações sociais, demandando dos indivíduos, independentemente da geração a qual pertença, a necessidade de estarem sempre se atualizando a fim de se manterem competitivos. Observa-se, desse modo, que

embora os indivíduos pertencentes a geração Y tenham, de fato, nascido na era digital, nem todos dispõem das mesmas oportunidades de acesso à informação.

Outro aspecto importante suscitado a partir dos resultados deste estudo e que encontra suporte em outras pesquisas é a relevância da ambidestria. Desse modo, é possível que não exista um perfil ideal para promover a adoção da inovação, mas sim, o uso concomitante de estilos e características distintas que facilitem a adaptação necessária ao processo de inovação. Ou seja, um perfil ambidestro pode permitir ao indivíduo transitar entre características distintas, dependendo das fases do processo de inovação, do tipo de inovação realizada, bem como, das demandas da equipe e do contexto organizacional. Isso se aplica tanto à liderança quanto ao estilo cognitivo.

Por fim, foi identificado que existe uma convivência entre o novo e o velho no que diz respeito a forma de se fazer gestão, ou seja, há um modelo híbrido de gestão sendo utilizado por ambas as gerações. Nessa perspectiva, os gestores Boomers de fato utilizam mais práticas tradicionais que os gestores Y, porém, também fazem uso de maneira semelhante aos seus pares de práticas inovadoras. O fato dos gestores Boomers realizarem uma gestão híbrida implica diretamente em um esquema cognitivo mais simples ao abordar a inovação gerencial, pois estes possivelmente estruturaram a gestão em dois grandes blocos, a inserção em um contexto tradicional e a transição para um contexto inovador. Os gestores Y por sua vez, já se inseriram num contexto organizacional inovador, sendo provável que tenham estruturado a concepção sobre inovação gerencial de maneira única e assim, melhor estruturada.

Ao se chegar ao final de um empreendimento desta natureza, torna-se oportuno destacar quais foram as principais contribuições do estudo assim como as suas limitações.

Em termos de contribuições alguns pontos podem ser identificados. Em primeiro lugar destaca-se o desenho da pesquisa. No Brasil, foram encontradas pesquisas que relacionam as

gerações aos estilos de liderança ou aos estilos cognitivos, mas não foram encontradas pesquisas que relacionam todos os constructos investigados no presente estudo. Assim, a abordagem mais complexa dos fatores investigadas de maneira inter-relacionada tornam esta uma abordagem inovadora. Explorar até que ponto a geração a qual pertencem os tomadores de decisão, influência de forma diferenciada a adoção e o entendimento da inovação gerencial. O presente estudo oferece também, explicações e análises que podem subsidiar a tomada de decisão em relação à adoção de práticas de gestão de pessoas e organizacional, que estão mais diretamente relacionadas com os processos de inovação gerencial.

Dentre as limitações do estudo, pode-se destacar a composição dos grupos geracionais no que se refere à dificuldade de conseguir a adesão dos participantes que tivessem as características necessárias, assim como o próprio engajamentos dos identificados para aceitar participar da pesquisa na primeira organização contactada. Com estas dificuldades, um limite a ser destacado foi a inclusão de um indivíduo proveniente de uma outra organização, ao passo que a pesquisa alcançaria uma minimização dos efeitos provenientes do contexto no qual os participantes estavam inseridos, se todos os gestores fossem de uma única organização.

Assumir tais limitações implica na consideração de que os resultados discutidos podem ter sido enviesados, ao passo que podem não ter captado toda as possibilidades de arranjos possíveis entre os perfis. Assim, espera-se que as contribuições do presente estudo possam não só complementar os conhecimentos já produzidos na área, mas, também, suscitar novos desafios aos pesquisadores. Neste sentido, sugerem-se alguns temas que poderão compor uma agenda de pesquisa para futuros trabalhos: Reconhece-se, portanto, que o fenômeno da inovação envolve muitas outras dimensões, como influencias ambientais que inclusive exercem implicações direta no funcionamento da cognição humana.

Sugere-se ainda ampliar o número de empresas pesquisadas para confirmar ou refutar as principais conclusões do presente estudo. Uma pesquisa quantitativa poderia revelar maiores correlações além de permitir a generalização dos dados encontrados para verificar se a tendência desta pesquisa se mantém. Além disso, pode-se ampliar a pesquisa, investigando as demais gerações incluídas no contexto organizacional, bem como, pesquisar empresas de pequeno médio e grande porte, empresas inseridas e não inseridas no contexto inovador a fim de compreender a influência do ambiente organizacional no grau de compartilhamento de crenças dos atores organizacionais.

7. REFERÊNCIAS

Aggarwal, I., & Woolley, A. W. (2013). Do you see what I see? The effect of members' cognitive styles on team processes and errors in task execution. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), 92-99.

Amaral, S. E. (2004). *Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira*. Ed. Gente.

Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2009). *Estratégias de gestão*. Elsevier.

Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of management review*, 35(1), 67-92.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.

Armstrong, S. J., Cools, E., & Sadler-Smith, E. (2012). Role of cognitive styles in business and management: Reviewing 40 years of research. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 238-262.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). Full-range training of leadership. Manual. *Binghamton, NY: Bass/Avolio & Associates*.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo Análise de conteúdo Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.

Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483-500.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.

Bastos, A. V. B. (1999). Organização e cognição: explorando um 'olhar'da psicologia sobre o os processos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 6(15), 83-98.

Beck, A. T., & Haigh, E. A. (2014). Advances in cognitive theory and therapy: the generic cognitive model. *Annual review of clinical psychology*, 10, 1-24.

Benevides, V. L. D. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros* (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro.

Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.

Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1058-1077.

Comte, A. (1856). *Social physics: from the Positive philosophy of Auguste Comte*.

Blanchard, D., & Cropley, A. (2012). A psychological taxonomy of organizational innovation: Resolving the paradoxes. *Creativity Research Journal*, 24(1), 29-40.

Brunaldi, K. R. (2005). *Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras*. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Burns, J. M. (1978). *leadership*. NY.

Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 268-284.

Cardoso, C. A. (2014). *Narrativas humorísticas: esquemas e frames na compreensão do risível* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

Cordeiro, H. T. D. (2012). *Perfis de carreira da geração Y*. (Tese de Doutorado) Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

Cropley, D., & Cropley, A. (2012). A psychological taxonomy of organizational innovation: Resolving the paradoxes. *Creativity Research Journal*, 24(1), 29-40.

Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.

Csikszentmihalyi, M. (2006). *Foreword: developing creativity. Developing creativity in higher education: An imaginative curriculum*, xviii-xx.

Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.

Davel, E., & Machado, H. V. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração contemporânea*, 5(3), 107-126.

Dilthey, W. (1911). Die Typen der Weltanschauung und ihre Ausbildung in den metaphysischen Systeme. Reichl.

Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization science*, 15(2), 210-220.

Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438.

Emsley, D., & Chung, L. H. (2010). How Management Accountants' Cognitive Style and Role Involvement Combine to Affect the Effort Devoted to Initiating Change. *Abacus*, 46(3), 232-257.

Ettlie, J. E, S. Groves, K., M. Vance, C., & L. Hess, G. (2014). Cognitive style and innovation in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 17(3), 311-326.

Faoro, R. R., & Abreu, M. F. D. (2014). As posturas de adoção de inovações em ti com vistas a obtenção de vantagens competitivas: uma síntese teórica. *GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, 4(1), 504-517.

Feitosa, W. R. (2009). *A segmentação de mercado por meio de coortes e gerações*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

Fiery, B. M. (2008). *Contextual influences affecting transformational leadership in northwest virginia multiple nonprofit hospital systems* (Doctoral dissertation). University of Phoenix.

Fiske, A. P. (1991). *Structures of social life: The four elementary forms of human relations: Communal sharing, authority ranking, equality matching, market pricing*. Free Press.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*, 2nd. NY: McGraw-Hill, 16-15.

Frödin, O. (2017). Attention schema theory, an interdisciplinary turn? Cognition, culture and institutions. *Anthropological Theory*, 17(1), 88-107.

Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of business research*, 66(5), 575-584.

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.

Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39.

Gillen, N., & Cheshire, D. (2015). Innovation in fit-outs—are Generation Y and technology firms heralding a new trend? *Journal of Property Investment & Finance*, 33(5), 465-473.

Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45.

Giuliani, T. D. A. (2013). *Liderança em Resorts: Um estudo dos estilos praticados no Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

Gomes, G., Machado, D. D. P., & Giotto, O. T. (2009). O Que se Produz de Conhecimento

Sobre Inovação? Uma Breve Análise das Características dos Artigos de Inovação Publicados nos Anais do EnANPAD (1997-2009). *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 209-228.

Gonzalez, G. C. A. (2014). *Envelhecimento demográfico e mudanças na transição à velhice entre brasileiros de distintas gerações*. (Tese de Doutorado). Programa de Pós Graduação em Demografia da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo-SP.

Goleman, D. (1997). *Mentiras essenciais, verdades simples: a psicologia da auto-ilusão*. Rio de Janeiro: Rocco.

Grígolo, S. (2015). *A relação entre gestão da inovação e liderança, considerando os fundamentos da liderança transformacional: um estudo em uma empresa de tecnologia de Santa Catarina*. (Dissertação de Mestrado). Santa Catarina.

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.

Hart, S. M. (2006). Generational diversity: impact on recruitment and retention of registered nurses. *Journal of Nursing Administration*, 36(1), 10-12.

Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, 5(1), 53-71.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. In *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Epu.

Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-6.

Hussain, H. K., Talib, N. A., & Shah, I. M. (2014). Exploring the Impact of Transformational Leadership on Process Innovation and Product Innovation: A Case of Iraqi Public Universities. *Asian Social Science*, 10(21), 168.

Janissek-de-Souza, J. A. (2007). *Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão*. (Tese de Doutorado). UFBA, Salvador.

Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces *In the modern era. foresight*, 5(4), 41-49.

Kapoor, K., K. Dwivedi, Y., & D. Williams, M. (2014). Innovation adoption attributes: a review and synthesis of research findings. *European Journal of Innovation Management*, 17(3), 327-348.

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.

Kesting, P., Ulhøi, J. P., Jiwen Song, L., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation management-a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.

Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.

Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of applied psychology*, 61(5), 622.

Klein, G. S. (1951). *The personal world through perception*.

Kotler, P., & Bes, F. (2011). *A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações*. São Paulo: Leya.

Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological bulletin*, 133(3), 464.

Kozhevnikov, M., Evans, C., & Kosslyn, S. M. (2014). Cognitive style as environmentally sensitive individual differences in cognition: A modern synthesis and applications in education, business, and management. *Psychological Science in the Public Interest*, 15(1), 3-33.

Lant, T. K., & Hewlin, P. F. (2002). Information cues and decision making: The effects of learning, momentum, and social comparison in competing teams. *Group & Organization Management*, 27(3), 374-407.

Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). *Liderança, poder e comportamento organizacional. As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 259-269.

Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2014). Cognitive frames, learning mechanisms, and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 31(S1), 170-188.

Lopes, D. P. T., & Barbosa, A. C. Q. (2013). Consolidando vantagens competitivas a partir de inovações gerenciais e recursos humanos – Um debate teórico. *VI Encontro de estudos em estratégias*. ANPAD 35S. Bento Gonçalves/RS.

Lyn, C. C., Yeh, J. L., & Hung, G. W. (2012). Internal impediments of organizational innovation: an exploratory study. *J. Knowl Econ.* 3, 185-198.

Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports*, 101(2), 339-352.

- Mannheim, K., & de la Yncera, I. S. (1993). *El problema de las generaciones*. *reis*, (62), 193-242.
- Mannheim, K. (1970). *The problem of generations*. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378.
- McVee, M. B., Dunsmore, K., & Gavelek, J. R. (2005). Schema theory revisited. *Review of educational research*, 75(4), 531-566.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, 78-102.
- Melo, M. B. J. B. (2015). *Motivação de alunos dos cursos superiores de tecnologia*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo-SP
- Messick, S. (1976). *Individuality in learning*. Jossey-Bass.
- Michener, L. A., McClure, P. W., & Karduna, A. R. (2003). Anatomical and biomechanical mechanisms of subacromial impingement syndrome. *Clinical biomechanics*, 18(5), 369-379.
- Middleton, D., & Crook, C. (1996). Bartlett and socially ordered consciousness: A discursive perspective. Comments on Rosa (1996). *Culture & Psychology*, 2(4), 379-396.
- Moscon, D. C. (2009). *Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa*. 2009. (Dissertação Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Mothe, C., & Thi, T. U. N. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-332.
- Mokhber, M., bin Wan Ismail, W. K., & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 221.

- Nelson, A., Earleb, A., Howard-Grenville, J., Haackc, J. & Young, D. (2014). Do innovation measures actually measure innovation? Obliteration, symbolic adoption and other finicky challenges in tracking innovation diffusion. *Research Policy*, 43,9927-940.
- Neuman, W. L. (2006). *Analysis of qualitative data. Social research methods: qualitative and quantitative approaches*, 457-489.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 585-616.
- Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43(2), 288-302.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Oliveira, S., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551-558.
- Ortega y Gasset, José. (1983). *Obras completas*. 12 vols. Madrid: Revista de Occidente/Alianza Editorial.
- Pardo, M. R. (2014). *Estilo cognitivo de gestores e grau de inovação em restaurantes de porto velho – RO. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia, Rondônia-RO.*
- Perola, A. C., & Gimenez, F. A. (2000). *Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá–PR. Rio de Janeiro: Enanpad, Anais.*
- Piaget, J., & Warden, M. (1926). *The Language and Thought of the child*. Harcourt, Brace & Comp..

Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 659-680.

Ribas Jr, R. D. C., Moura, M. L. S. D., & Hutz, C. S. (2004). Adaptação brasileira da escala de desejabilidade social de Marlowe-Crowne. *Avaliação psicológica*, 3(2), 83-92.

Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504.

Romão, M., Leonardi, S., & Frederick, B. (2012). *10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional*. Elsevier Brasil.

Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.

Salomão, C. S. (2011). *Mulheres Empreendedoras em Pequenas Empresas: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del PB (2013). *Metodologia de pesquisa*, 5ed.

Santos, M. H. C. D. (2015). *O Papel da Liderança na Gestão da Mudança ao nível do Chão de Fábrica: o Caso da Autoeuropa* (Tese de Doutorado). Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.

Schreiber, D. (2012). *Inovação e desenvolvimento organizacional*. Editora Feevale.

Schreiber, D. (2013). *Inovação e aprendizagem organizacional*. Editora Feevale.

Schumpeter, J. A. (1954). *History of economic analysis*. Psychology Press.

Sethibe, T., & Steyn, R. (2015). The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(3), 325-337.

Silva, L. C. S., Caten, C. S. T., Spak, M. D. S., Moretti, I. C., Gaia, S., & Kovaleski, J. L. (2013). Gestão da inovação em empresas de tecnologia da informação e comunicação no estado da bahia. *GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, 4(5), 1310-1323.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.

Taylor, S. E. e Crocker, J. (1981). Schematic bases of social information processing. In: Higgins, E. T.; Herman, C. P. e Zanna, M. P. (Eds.) *Social cognition: The Ontario Symposium*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, v. 1.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5ed. Bookman Editora.

Tonet, H. C. (2015). *Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos*. Editora FGV.

Turano, M. L., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(4).

Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.

Valladares, D. A. P. S., Vasconcellos, M. A., & Di Serio, L. C. (2014). Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 18(5).

- Vendramini, P. (2000). *Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Westerlaken, K. M., & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41-46.
- Wils, T., Saba, T., Waxin, M. F., & Labelle, C. (2011). Intergenerational and intercultural differences in work values in Quebec and the United Arab Emirates. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66(3), 445-469.
- Witkin, H. A., Lewis, H. B., Hertzman, M., Machover, K., Meissner, P. B., & Wapner, S. (1954). *Personality through perception: An experimental and clinical study*.
- Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. R., & Cox, P. W. (1977). Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. *Review of Educational Research*, 47(1), 1-64.
- Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2ed. AMGH Editora.
- Zarankin, A., Wall, J. A., & Zarankin, T. G. (2014). Mediators' Cognitive Role Schema. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(2), 140-154.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, 2nd ed., Amacom, New York, NY.

8. APÊNDICES

Apêndice A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Apêndice B. Roteiro de Entrevista

Apêndice C. Ficha Controle

Apêndice D. Demonstração da Técnica com Cartões



Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e
Esclarecido



Esta pesquisa advém do Programa de Pós-Graduação

em

Psicologia da UFBA.

O interesse do estudo é fundamentalmente acadêmico.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: Comparando líderes de diferentes gerações”, que tem por objetivo caracterizar inovação gerencial a partir da percepção e adoção de gestores de duas gerações distintas. Tal pesquisa está sendo realizada pela mestrandia Stéfanie Moreira de Oliveira, do curso de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, com orientação da Prof. Dr. Janice Aparecida Janissek. O estudo será realizado em dois momentos, que envolverá, além deste primeiro contato, um contato por e-mail para preenchimento de instrumentos necessários a coleta de dados, bem como, contato posterior para a realização de uma entrevista individual com todos aqueles que se dispuserem a contribuir com este estudo. Entrevista esta que será gravada e fotografada para análise posterior.

Como benefício, esta pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre o tema abordado, gerar subsídios para reflexões futuras.

Neste primeiro contato, logo ao ingressar na organização, buscaremos doze gestores, sendo necessário que seis representem a geração baby boomers, representada por indivíduos nascidos entre 1946 a 1964, e seis representantes da geração Y, nascidos entre 1982 a 1999. Serão recolhidos os e-mails dos participantes para envio dos instrumentos a serem preenchidos. Em um momento posterior, serão marcadas as entrevistas, com a finalidade de conhecer características pessoais e experiências de trabalho que possam apontar o tipo de gestão que você desenvolve nesta organização. O risco que poderá estar presente neste estudo é relacionado a algum desconforto que pode ser gerado no momento questionário ou entrevista, podendo desistir de participar da pesquisa a qualquer momento sem penalização alguma.

A sua participação neste estudo é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também, não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, no momento da publicação dos resultados. O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora Stéfanie Moreira de Oliveira pelo telefone (73) 988217973 ou pelo e-mail stefaniemoliver@gmail.com. Todos os dados coletados ficarão sob a responsabilidade da Mestranda Stéfanie Moreira de Oliveira (pesquisadora responsável), durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após esse período eles serão excluídos.

Eu, _____ (nome do participante), ciente e após ter lido as informações contidas acima estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Salvador, _____ de _____ de 2017

Assinatura do Participante

Stéfanie Moreira – Pesquisadora

Apêndice B – Roteiro de Entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Pesquisa: Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: Comparando líderes de diferentes gerações

ROTEIRO:

1º Momento

Eu estou com um conjunto de cartões sobre práticas. De um lado do cartão está a prática e do outro a definição da prática. Eu gostaria que você olhasse cada um desses cartões e classificasse eles nesse mapa, colocando as práticas mais usadas, as pouco usadas e as que você não usa colocar fora do mapa. Caso tenha alguma dúvida pode me perguntar que eu esclareço. (Registra)

2º Momento

Entre essas práticas que você usa mais/usa pouco/não usa eu gostaria que você retirasse as práticas que você considera inovadoras.

Porque você usa muito/pouco/não usa essa prática?

Você diz que você usa muito/pouco/não usa essa prática e que ela é inovadora, como você utiliza essa prática em sua atuação?

Você tem alguma dificuldade em implementá-la?

Marcar no registro. (Registra)

Apêndice C – Ficha Controle



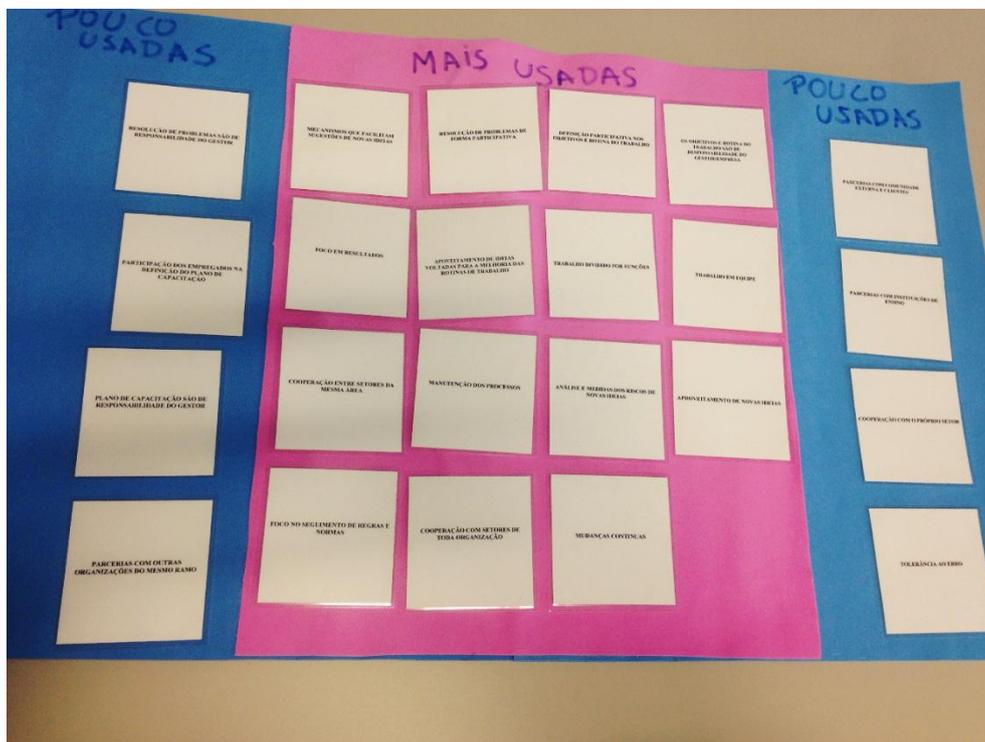
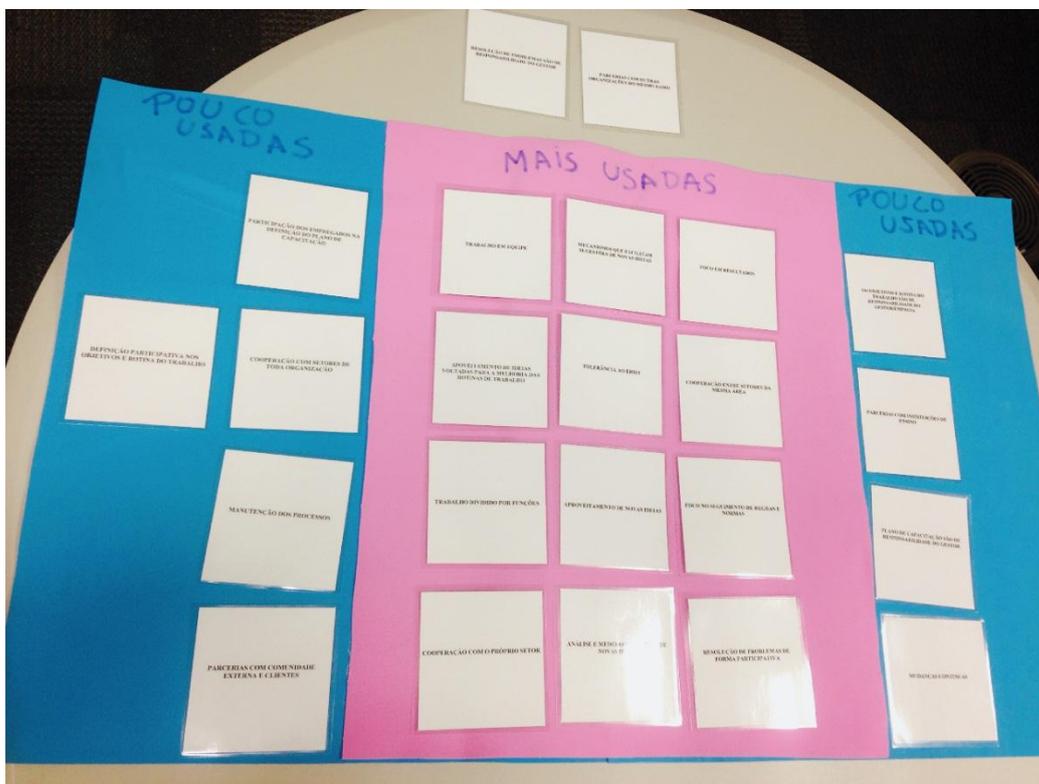
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Pesquisa: Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: Comparando líderes de diferentes gerações.

Participante:**Data:**

PRÁTICAS INOVADORAS	MAIS USADAS	POUCO USADAS	NÃO USADAS
Trabalho em equipe			
Trabalho dividido por funções			
Foco em resultados			
Foco no seguimento de regras e normas			
Mudanças contínuas			
Manutenção dos processos			
Resolução de problemas de forma participativa			
Resolução de problemas são de responsabilidade do gestor			
Parcerias com outras organizações do mesmo ramo			
Cooperação entre setores da mesma área			
Parcerias com instituições de ensino			
Cooperação com setores de toda organização			
Tolerância ao erro			
A análise e medidas dos riscos de novas ideias			
Definição participativa nos objetivos e rotina do trabalho			
Os objetivos e rotina do trabalho são de responsabilidade do gestor/empresa			
Participação dos empregados na definição do plano de capacitação			
Plano de capacitação são de responsabilidade do gestor			
Parcerias com comunidade externa e clientes			
Cooperação com o próprio setor			
Aproveitamento de novas ideias			
Aproveitamento de ideias voltadas para a melhoria das rotinas de trabalho			
Mecanismos que facilitam sugestões de novas ideias			

Apêndice D – Demonstração da Técnica com Cartões



9. ANEXOS

Anexo A. Questionário LMQ

Anexo B. Crivo LMQ

Anexo C. Inventário KAI

Anexo D. Versão brasileira da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne

Anexo E. Crivo Versão brasileira da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne

Anexo A - Questionário Multifatorial de Liderança

Apresentam-se abaixo 45 afirmações descritivas.

Avalie de acordo com a escala abaixo a alternativa da escala que mais representa o grau de uso das situações explicitadas em cada afirmação.

A palavra “outros” que se encontram nas afirmações, pode significar os seus funcionários, clientes ou membros do grupo.

1	2	3	4	5
Nunca	Pouco Frequente	Frequente	Muito Frequente	Sempre

	Analise as questões abaixo:	1	2	3	4	5
1.	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços?					
2.	Examino situações críticas perguntando se são adequadas?					
3.	Não interiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios?					
4.	Foco a atenção em irregularidades, os erros, as exceções e os desvios dos padrões esperados?					
5.	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem?					
6.	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes?					
7.	Estou ausente quando necessitam de mim?					
8.	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas?					
9.	Falo de forma otimista sobre o futuro?					
10.	Gero orgulho por estarem do meu lado?					
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho?					
12.	Espero as coisas darem errado para começar agir?					
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado?					
14.	Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação?					
15.	Invisto o meu tempo ensinando e treinando?					
16.	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas?					
17.	Demonstro acreditar que não se mexe no que está dando certo?					
18.	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo?					
19.	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo?					
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir?					
21.	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim?					
22.	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas?					
23.	Considero as consequências éticas e morais das decisões?					
24.	Mantenho-me a par de todos os erros?					
25.	Demonstro um senso de poder e confiança?					
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro?					
27.	Dirijo minha atenção às falhas?					
28.	Evito tomar decisões?					
29.	Considero cada pessoa como tendo a necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros?					
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos?					

31.	Ajudar os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes?					
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades?					
33.	Demoro a responder as questões urgentes?					
34.	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão?					
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas?					
36.	Expresso confiança de que metas serão alcançadas?					
37.	Sou eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho?					
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios?					
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado?					
40.	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores?					
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória?					
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso?					
43.	Sou eficaz em atender às necessidades da organização?					
44.	Aumento a vontade dos outros em trabalho com maior dedicação?					
45.	Lidero um grupo que é eficiente?					

Anexo B - Crivo MQL

ESTILO DE LIDERANÇA	DIMENSÕES	QUESTÕES
Transformacional	Consideração individual	15
		19
		29
		31
	Estimulação Intelectual	2
		8
		30
		32
	Inspiração motivacional	9
		13
		26
		36
Influência Idealizada (Comp.)	6	
	14	
	23	
	34	
Influência Idealizada (Atribuída)	10	
	18	
	21	
	25	
Transacional	Gerenciamento por Exceção Passiva	3
		12
		17
		20
	Gerenciamento por Exceção Ativa	4
		22
		24
		27
	Recompensa Contingencial	1
11		
16		
35		
Não-Transacional	Laissez Faire	5
		7
		28
		33
Fatores de Resultados	Esforço Extra	39
		42
		44
	Eficácia	37
		40
		43
		45
	Satisfação como Líder	38
		44

Anexo C - Inventário KAI

Apresentam-se abaixo 32 afirmações descritivas.

Assinale o grau de concordância com as afirmações abaixo, de acordo com esta escala, onde 1 representa “discordo totalmente”, e 5; “concordo totalmente”.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

1	Tenho ideias originais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sou criativo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o que já existe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Tenho novas perspectivas para velhos problemas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Normalmente me arrisco fazendo coisas novas de modo diferente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Gosto de variar rotinas já estabelecidas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Prefiro trabalhar em um problema de cada vez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Preciso do estímulo da mudança frequente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Sou metódico e sistemático.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Gosto de trabalho minucioso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Não sou normalmente cuidadoso ou metucioso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Sou persistente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Adapto-me rapidamente ao sistema.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Conformo-me facilmente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Concordo rapidamente com a equipe no trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Em geral não procuro quebrar ou contornar regras.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Sou prudente quando estou lidando com autoridades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Gosto de orientações precisas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Sou previsível.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Guardo minhas ideias para mim até que elas sejam necessárias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anexo D - Versão brasileira da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne

Abaixo são apresentadas frases ou afirmações que uma pessoa poderia usar para descrever a si mesma. Leia cada afirmação e decida se ela descreve ou não você. Se você concordar com uma afirmação ou achar que ela descreve você, faça uma linha em volta da letra “V” (“Verdadeiro”), na frente da frase. Se você discordar da afirmação ou achar que ela não descreve você, faça uma linha em volta da letra “F” (“Falso”) na frente da frase.

Responda cada afirmação com “V” ou “F”, mesmo que você não tenha certeza de sua resposta.	(V)	(F)
1. Antes de votar eu examino detalhadamente o currículo de todos os candidatos.		
2. Eu não tenho dúvidas de fazer qualquer coisa para ajudar alguém em dificuldades.		
3. Algumas vezes é difícil eu continuar com meu trabalho se eu não sou encorajado.		
4. Eu nunca tive uma forte antipatia por ninguém.		
5. Em algumas ocasiões eu tive dúvidas sobre minha capacidade para vencer na vida.		
6. Às vezes eu me ressinto quando não consigo fazer o que eu quero.		
7. Eu sou sempre cuidadoso com a minha maneira de vestir.		
8. Meus modos na mesa são tão bons em casa quanto são na rua, quando eu como fora, em um restaurante por exemplo.		
9. Se eu tivesse certeza que ninguém iria me ver, eu provavelmente entraria num cinema sem pagar a entrada.		
10. Algumas vezes eu desisti de fazer coisas porque achei que não era capaz.		
11. De vez em quando eu gosto de fofocar.		
12. Em algumas ocasiões eu senti vontade de me rebelar contra chefes ou pessoas no comando, mesmo sabendo que elas estavam certas.		
13. Eu sou sempre um bom ouvinte, não importa com quem eu esteja conversando.		
14. Eu lembro de ter fingido estar doente para escapar de alguma coisa.		
15. Houve ocasiões em que me aproveitei de alguém.		
16. Eu estou sempre disposto a admitir, quando eu cometo um erro.		
17. Eu tento sempre agir da mesma maneira como digo aos outros para fazer.		
18. Eu não acho tão difícil lidar com pessoas desbocadas e desagradáveis.		
19. Às vezes, em lugar de perdoar e esquecer, eu procuro me vingar.		
20. Quando eu não sei alguma coisa eu não me importo nem um pouco em admitir.		
21. Eu sou sempre educado, mesmo com pessoas desagradáveis.		
22. Às vezes eu realmente insisto para fazer as coisas do meu jeito.		
23. Em algumas ocasiões senti vontade de quebrar as coisas.		
24. Eu nunca deixaria que outra pessoa fosse castigada por meus erros.		
25. Eu nunca fico chateado quando me pedem para retribuir um favor.		
26. Eu nunca fico irritado quando pessoas expressam idéias muito diferentes das minhas.		
27. Eu nunca saio de casa para um passeio longo sem verificar se o gás está desligado.		
28. Em certas ocasiões eu senti bastante inveja da boa sorte dos outros.		
29. Eu quase nunca tenho vontade de dar uma resposta malcriada a alguém.		
30. Às vezes eu fico irritado com pessoas que pedem favores a mim.		
31. Eu nunca achei que fui castigado sem uma razão.		
32. Às vezes eu penso que quando acontece uma coisa ruim com as pessoas é porque elas mereceram.		
33. Eu nunca falei de propósito alguma coisa que tenha magoado alguém.		

Anexo D - Crivo da Escala de Desejabilidade Social

1 - T	30 - F
2 - T	31 - T
3 - F	32 - F
4 - T	33 - T
5 - F	
6 - F	
7 - T	
8 - T	
9 - F	
10 - F	
11 - F	
12 - F	
13 - T	
14 - F	
15 - F	
16 - T	
17 - T	
18 - T	
19 - F	
20 - T	
21 - T	
22 - F	
23 - F	
24 - T	
25 - T	
26 - T	
27 - T	
28 - F	
29 - T	