

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES

**A INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO CRIATIVO E DOS ESTILOS DE LIDERANÇA
NO DESEMPENHO GERENCIAL EM STARTUPS**

CASCATEL

2023

EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES

**A INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO CRIATIVO E DOS ESTILOS DE LIDERANÇA
NO DESEMPENHO GERENCIAL EM STARTUPS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial e Controladoria

Orientador: Prof. Dr. Leandro Augusto Toigo
Coorientadora: Profa. Dra. Maria da Piedade Araújo

CASCADEL


2023

EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES


**A INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO CRIATIVO E DOS ESTILOS DE LIDERANÇA
NO DESEMPENHO GERENCIAL EM STARTUPS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, em cumprimento parcial aos requisitos, para obtenção do título de mestre em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações.


COMISSÃO JULGADORA:

Documento assinado digitalmente
 LEANDRO AUGUSTO TOIGO
Data: 25/05/2023 16:43:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador: Leandro Augusto Toigo
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Cascavel (Unioeste)

Documento assinado digitalmente
 DIONE OLESCZUK SOUTES
Data: 30/05/2023 20:47:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dione Olesczuk Soutes
Universidade Estadual do Paraná – Campus Marechal Cândido Rondon (Unioeste)

Documento assinado digitalmente
 VALTER DA SILVA FAIA
Data: 26/05/2023 14:19:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Valter da Silva Faia
Universidade Estadual de Maringá – Campus Maringá (UEM)

Cascavel, 25 de maio de 2023.

À minha amada esposa, ***Rosani Israel Borges***, por me amar e apoiar, em todos os momentos, de crises e dificuldades, por me entender, me acolher, sempre em seu coração, pela mãe exemplar e zelosa que és para nossas duas filhas, que criamos com tanto carinho. Por compreender meus distanciamentos e isolamentos, dos quais não tenho qualquer controle, por me ajudar a superar já por trinta e três anos minha deficiência, motivo de muitos contratempos e contragostos, os quais supera, com serenidade, sabedoria e coragem!

AGRADECIMENTOS

O Edson é autista e tem uma doença genética rara, paraparesia espástica hereditária, difícil de se ter, e ainda mais difícil de entender, que causa rigidez por meio de espasmos, contínuos e ininterruptos, em todos os músculos do corpo; no meu caso, dores terríveis sem parar! Nasci assim e vivo dessa forma, até hoje, estou com 55 anos de idade. Porém, agradeço a Deus pelo dom da minha vida.

Agradeço ao meu pai, tinha a mesma doença que eu. Hoje eu vejo, depois que ele se foi, o quanto era lutador e forte.

À minha mãe, por ter me ensinado, com todo carinho, a ler e a escrever, apesar das minhas intensas dificuldades.

À minha esposa, Rosani Israel Borges, por estar comigo me ajudando, em tudo o que pode, já há 33 anos. Te amo cada vez mais.

Ao meu orientador, Leandro Augusto Toigo, por me incluir no processo do mestrado, e à minha coorientadora, Maria da Piedade Araújo, por me estenderem a mão, no meio do caminho, e por buscarem sempre me entender, por me acolherem e me indicarem a direção, ambos com toda paciência, zelo e profissionalismo.

À Marciana Pelin Kliemann, do Programa de Educação Especial (PEE) da Unioeste/PR, pelas contribuições, aos autistas e deficientes, que estudam na Universidade, por me ajudar a corrigir e me acompanhar, em todo o processo, de escrita, da dissertação.

À secretaria do mestrado, Andréa Bobato, pela dedicação com todos nós alunos e por sempre nos lembrar e assessorar, com extremo carinho e dedicação.

Aos colegas e professores do mestrado, por me acolherem, me auxiliarem com os artigos, trabalhos, em período de pandemia e distanciamento social.

À Unioeste/PR, por abrir as portas para a inclusão educacional das pessoas com deficiências e necessidades especiais.

O Sol

“Ei, dor
Eu não te escuto mais
Você não me leva a nada
Ei, medo
Eu não te escuto mais
Você não me leva a nada
E se quiser saber
Pra onde eu vou
Pra onde tenha Sol
É pra lá que eu vou ...!”

Compositor:
Antonio Julio Nastácia (2003).

Intérprete:
Jota Quest (2005).

Borges, E. M. G. (2023). **A Influência do Pensamento Criativo e dos Estilos de Liderança no Desempenho Gerencial em Startups**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Cascavel, PR, Brasil.

RESUMO

Esta dissertação buscou analisar a influência do estilo de pensamento criativo organizacional e o tipo de liderança, no desempenho gerencial em startups. Foram analisadas as do pensamento criativo, que convergem e que divergem, na criação de ideias, e o desempenho gerencial, assim como a influência mediadora, da liderança transacional e transformacional, no desempenho gerencial de startups. A pesquisa foi descritiva e quantitativa, por meio de um questionário para coleta de dados. A pesquisa foi realizada de forma transversal; para tanto, com a utilização de um constructo, para a análise estrutural, por meio de equações estruturadas, com o método dos mínimos quadrados parciais. A amostra foi do tipo intencional, por disponibilidade, foram encaminhados questionários para as startups do site da Associação Brasileira de Startups (ABStartups), que se enquadraram nos critérios da proposta desta pesquisa. A pesquisa encontrou relevantes achados: o pensamento convergente possui uma correlação positiva com a liderança transacional; o pensamento divergente tem uma correlação positiva com a liderança transacional; o pensamento divergente possui uma forte correlação positiva com a liderança do tipo transformacional; e há uma correlação positiva entre o pensamento convergente e a liderança transformacional. Os achados indicam que o desempenho gerencial é positivamente influenciado pelo pensamento criativo convergente e divergente, quando mediado pelos estilos de liderança transacional e transformacional. Esta pesquisa contribui com a literatura da criatividade, ao utilizar a mediação do pensamento criativo, com os estilos de liderança, no desempenho gerencial em startups. Na parte prática, pode-se sugerir o uso do tipo de pensamento criativo divergente e convergente, em cada momento do processo criativo, o estilo de liderança, ora o negocial e de incentivos, a liderança transacional, ora o motivacional e inspirador, a liderança transformacional. Nas questões sociais, os gestores, ao se depararem com os efeitos negativos de fatores psicológicos e emocionais, bem como com questões econômico-financeiras, tanto do pessoal, das equipes de trabalho, quanto suas próprias e da startup onde atuam, podem se valer dessas proposições teóricas para solucionar esses importantes problemas, interpessoais e individuais.

Palavras-chave: Pensamento Criativo, Liderança Transacional e Transformacional, Desempenho Gerencial, Startups.

Borges, E. M. G. (2023). **The Influence of Creative Thinking and Leadership Styles on Managerial Performance in Startups**. (Master's dissertation). State University of Western Paraná – Unioeste, Cascavel, PR, Brazil.

ABSTRACT

This dissertation sought to analyze the influence of organizational creative thinking style and the type of leadership on managerial performance in startups. Creative thinking, which converge and diverge, in the creation of ideas, and managerial performance were analyzed, as well as the mediating influence of transactional and transformational leadership in the managerial performance of startups. The research was descriptive and quantitative, through a questionnaire for data collection. The research was carried out cross-sectionally; for that, with the use of a construct, for the structural analysis, through structured equations, with the partial least squares method. The sample was of the intentional type, due to availability, questionnaires were sent to the startups on the Associação Brasileira de Startups (ABStartups) website, which met the criteria of this research proposal. The research found relevant findings: convergent thinking has a positive correlation with transactional leadership; divergent thinking is positively correlated with transactional leadership; divergent thinking has a strong positive correlation with transformational leadership; and there is a positive correlation between convergent thinking and transformational leadership. The findings indicate that managerial performance is positively influenced by convergent and divergent creative thinking, when mediated by transactional and transformational leadership styles. This research contributes to the creativity literature, by using the mediation of creative thinking, with leadership styles, in managerial performance in startups. In the practical part, it can be suggested the use of the type of creative thinking, divergent and convergent, in each moment of the creative process, the style of leadership, sometimes the negotiation and incentives, the transactional leadership, sometimes the motivational and inspiring, the leadership transformational. In social issues, managers, when faced with the negative effects of psychological and emotional factors, as well as with economic-financial issues, both personal and work teams, as well as their own and the startup where they work, can take advantage of these theoretical propositions to solve these important problems, interpersonal and individual.

Keywords: Creative Thinking, Transactional and Transformational Leadership, Managerial Performance, Startups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões e hipóteses de pesquisa.....	30
Figura 2 – Etapas da estimação do modelo	37
Figura 3 – Modelo estrutural da pesquisa.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Constructo da pesquisa	33
Tabela 2 – Avaliação do Modelo de Mensuração – Consistência Interna.....	38
Tabela 3 – Avaliação do Modelo de Mensuração – Validade Convergente	38
Tabela 4 – Avaliação do Modelo de Mensuração – Validade Discriminante	39
Tabela 5 – Avaliação do Modelo estrutural.....	41
Tabela 6 – Quantitativo de respostas por gênero.....	41
Tabela 7 – Quantitativo de respostas por cargo/função por gênero	42
Tabela 8 – Quantitativo de respostas por tempo de atuação no cargo/função por gênero	43
Tabela 9 – Quantitativo de respostas por unidade federativa das startups	44
Tabela 10 – Quantitativo de respostas relacionadas ao número de empregados.....	45
Tabela 11 – Quantitativo de respostas em relação ao faturamento anual.....	45
Tabela 12 – Estatística descritiva em relação ao Pensamento Convergente	46
Tabela 13 – Estatística descritiva em relação ao Pensamento Divergente	47
Tabela 14 – Estatística descritiva em relação à Liderança Transacional	48
Tabela 15 – Estatística descritiva em relação à Liderança Transformacional.....	49
Tabela 16 – Estatística descritiva em relação ao Desempenho Gerencial.....	50
Tabela 17 – Questões base para validar o constructo	51
Tabela 18 – Questões validadas para aplicação do constructo	51
Tabela 19 – Fiabilidade e validez do constructo	52
Tabela 20 – Validez discriminante Cargas fatoriais cruzadas	54
Tabela 21 – Validez discriminante Fornell-Larcker (FL)	55
Tabela 22 – Validez discriminante Rácio Heterotrait-Monotrait (<i>HTMT</i>).....	55
Tabela 23 – Fator de inflação de Variância (VIF) Externos.....	57
Tabela 24 – Fator de inflação da Variância (VIF) Internos.....	58
Tabela 25 – Coeficiente de determinação (R^2)	58
Tabela 26 – Tamanho do efeito f^2	59
Tabela 27 – Cargas externas	60
Tabela 28 – Análise fatorial – coeficientes estruturais.....	61
Tabela 29 – Resultado das Hipóteses da pesquisa.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CC	Confiabilidade Composta
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CR	<i>Composite Reliability</i>
CR	<i>Alfa de Cronbach</i>
DG	Desempenho Gerencial
FL	Fornell Larcker
H	Hipótese
HTMT	<i>Heterotrait Monotrait</i>
LT	Liderança Transacional
LTR	Liderança Transformacional
MEE	Modelagem de Equações Estruturada
PC	Pensamento Convergente
PD	Pensamento Divergente
PLS	<i>Partial Least Square</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VIF	Fator de Inflação da Variância
VLs	Variáveis Latentes
VOs	Variáveis Observáveis

Sumário

1	Introdução.....	14
1.1	Problema de pesquisa	17
1.2	Objetivos	20
1.2.1	Geral.....	20
1.2.2	Específicos.....	20
1.3	Delimitação para o estudo	20
1.4	Justificativa e contribuição do estudo	21
1.5	Estrutura da dissertação	22
2	Base Teórica.....	23
2.1	Estilo de pensamento criativo (convergente e divergente)	23
2.2	Tipo de liderança do gestor (transformacional e transaccional)	25
2.3	Startups e o desempenho gerencial.....	28
2.4	Modelo teórico	29
3	Método e procedimentos da pesquisa.....	31
3.1	Delineamento da pesquisa	31
3.2	Unidade de análise, população e amostra	32
3.3	Constructo da pesquisa.....	32
3.4	Procedimentos de coleta dos dados.....	35
3.5	Procedimentos e análise de dados	36
4	Análise e Discussão dos Dados	41
4.1	Apresentação dos dados.....	41
4.1.1	Caracterização dos respondentes.....	41
4.1.2	Caracterização das startups	43
4.1.3	Análise descritiva dos dados.....	46
4.2	Tratamento dos dados	50
4.3	Avaliação do modelo de mensuração	52
4.4	Avaliação do modelo estrutural	56
4.5	Discussão dos resultados.....	63

5	Considerações Finais.....	67
5.1	Limitações da pesquisa	70
5.2	Sugestões para pesquisas futuras.....	70
	Referências	72
	Apêndice A – Questionário de Pesquisa	79
	Anexo A – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa da Unioeste/Cvel/Pr	82

1 Introdução

O pensamento criativo é um elemento essencial, tanto em organizações públicas quanto em organizações privadas. O pensamento criativo foi estudado por Guilford (1950), no contexto do problema da criatividade humana. Nesses estudos foi revelada a possibilidade primordial do pensamento humano, de criar e inovar, como característica principal da capacidade criativa, em especial, das atividades criativas. O autor procurava fatores diferenciados, da criatividade, no pensamento humano e, por esse motivo, em estudo publicado em 1956, detectou duas formas de pensamento criativo, que denominou de divergente e convergente.

Já de acordo com os achados de Guilford (1956), a parte do pensamento criativo, chamada de divergente, é voltada para a possibilidade de multiplicação de ideias criativas. A parte do pensamento criativo é a que pensa fora da caixa, que abstrai os problemas. Esse tipo de pensamento foi definido, por Guilford (1956), como a parte do pensamento criativo ligado à inovação e solução de problemas, que necessitam de abordagens inovadoras. É utilizado para a otimização dos processos de investigação e análise, na solução de problemas, de maneira diversa e ampla.

Para Guilford (1956), o pensamento convergente, agora abordado, é a parte do pensamento criativo, que é dirigido com base na lógica, que converge em direção à utilidade empírica, da criação de ideias, nos problemas comuns do dia a dia e que tem somente uma resposta lógica, para sua solução.

Nos estudos de Rubinstein (1958; 1976; 1979), foi verificado que a motivação intrínseca e extrínseca é o começo, para a realização de outras atividades do processo criativo. E, com essas motivações, buscam-se as habilidades necessárias para a geração do ato de criatividade, com a reunião das informações e recursos, com os quais serão geradas as inovações, que se buscam, para a solução dos problemas encontrados.

A pesquisadora Amabile (1983) trouxe a perspectiva da criatividade como um processo, com a entrada, a transformação e a saída de insumos, sendo que os atores do processo criativo sofrem influências, de fatores internos e externos. E, ao utilizar-se de suas capacidades cognitivas, modos de trabalho, sob a influência de variáveis sociais e ambientais, e ao considerar os elementos de sua personalidade, esses atores do processo criativo, tendem a revelar um comportamento criativo.

Como exemplo de pensamento convergente, abordado anteriormente, pode-se citar o problema da busca por alimentos: o processo de observação da natureza mostrou, com o uso do intelecto pela humanidade, quais elementos da natureza são apropriados para se conseguir

energia, e usou o pensamento, do tipo convergente, para solucionar esse problema crucial, para a sobrevivência humana, conforme pode-se observar, o trabalho de Santos e Orlandelli (2019).

Exemplificando o tipo de pensamento divergente, tem-se, ainda, a questão da alimentação humana, em que se propõem soluções divergentes, como visto no trabalho de Ojha, Bußler e Schlüter (2020), no qual destacam a valorização do não desperdício de alimentos e conceitos de economia circular na produção e processamento de insetos, como solução inovadora para esse problema complexo.

Verifica-se, nesse exemplo da alimentação humana, que o uso da parte do pensamento criativo, que diverge, saindo fora da caixa, é fundamental para o benefício da inovação e da busca por soluções criativas, frente ao mercado competitivo, desigual e repleto de incertezas (Santos, Beuren, Bernd & Fey, 2022).

No estudo de Oliveira e Beuren (2020), a busca pela criatividade inclui o treinamento de seus liderados, com a utilização de ferramentas capazes de desenvolver melhor o pensamento criativo divergente, em seus negócios, para uma ação empreendedora de inovação, em particular, a transformação dos resultados da inovação em um produto comercial, sua introdução no mercado, a criação de novos negócios, a gestão comercial da propriedade intelectual, de forma a serem as empresas competitivas em seu campo de atuação.

Em complemento ao tratado até aqui, é necessário iniciar os debates, sobre os estilos de liderança, pois espera-se de acordo com a literatura que a relação do tipo de pensamento criativo convergente se relacione positivamente com o estilo de liderança transacional, e o pensamento do tipo divergente se relacione positivamente com o estilo de liderança transformacional (Oliveira & Beuren, 2020; Aguiar & Suave, 2021).

Para Krüger, Borré, Lopes e de Freitas Michelin (2021), o modelo de liderança de transformação é focado em colocar positivamente, em primeiro lugar, a estimulação de seus grupos de trabalho, por parte dos gestores do sentimento, de missão, do orgulho pelas metas cumpridas, com o uso de simbologias, com foco nos resultados, de maneira simples e direta.

Já o segundo modelo de liderança, o de transacionar, está baseado em acordos de trocas e prêmios, ao considerar as características de maximização, do esforço individual, com expectativas de ganhos pelo bom desempenho, com o reconhecimento das conquistas como reforço positivo. Também devem ser consideradas as punições adequadas para cada descumprimento das metas e objetivos, como reforço negativo desse tipo de ação, contrária aos interesses da organização (Figueiredo, Chimenti, Cavazotte & Abelha, 2022).

O estudo de Basadur e Finkbeiner (1985) demonstrou que o líder que foca no treinamento de seus liderados, ao buscar proporcionar mais liberdade para ideação, ao evitar a avaliação

prematura de ideias e dar grande valor ao aparecimento de novas ideias, consegue um desempenho de inovação otimizado, junto aos seus liderados.

E, nesse contexto de solução de problemas complexos, os gestores de uma startup, na busca por alcançar o sucesso de empreendimentos sujeitos às incertezas do mercado, podem aprimorar seu desempenho, com suas equipes de criação e, dessa forma, alcançar os objetivos organizacionais de forma otimizada, com a formação de grupos com pensamento, que divirja e repense a realidade das empresas (Howell & Avolio, 1993).

De acordo com o trabalho de Merchant (2007), o desempenho gerencial percebido pelos gestores é otimizado de forma positiva, na medida que os gestores assumem responsabilidades e são valorizados em todas as áreas ligadas à gestão das organizações. Esse desempenho se traduz em maior eficácia gerencial, na medida em que suas aptidões gerenciais são valorizadas e colocadas em relevo perante todas as áreas de gestão das organizações.

E os objetivos traçados na perspectiva dos gerentes têm maior alcance e importância, nos planos de gestão, com padrões formais de comunicação e uso de sistemas sofisticados, de gestão. Kaveski, Beuren, Gomes e Lavarda (2021), em seu estudo, afirmam a possibilidade de que gestores das empresas com compromisso maior com suas organizações tendem a solucionar mais efetivamente os problemas organizacionais, ao demonstrar desempenho gerencial positivo, mais alto em relação aos demais gestores.

Portanto este estudo contribui com a literatura, na medida em que une questões relativas ao pensamento criativo divergente e convergente, com a mediação dos tipos de liderança transacional e transformacional na perspectiva de verificar se o desempenho gerencial percebido pelos gestores, é ou não influenciado com a aplicação desses tipos de pensamento criativo e estilos de liderança.

As startups, que são o foco desta pesquisa, são conceituadas como empresas jovens, que buscam sobreviver num mercado repleto de incertezas e adversidades, com a criação de ideias e produtos inovadores (Vasconcelos, Lefrere, Houaiss & da Silva Souza, 2022). Por isso, a necessidade de compreender as relações de influência entre o pensamento criativo, do tipo convergente e divergente, com os estilos de liderança transacional e transformacional, com o desempenho gerencial em startups. Dessa forma, passa-se, na seção subsequente, a construir um problema de pesquisa, para identificar se há influência do pensamento criativo e dos estilos de liderança, no desempenho gerencial em startups.

1.1 Problema de pesquisa

As obras relativas à temática têm indicado, mais acentuadamente, uma conceituação de consenso sobre os atos de criação de ideias (Speckbacher, 2017; Aguiar & Suave, 2020; Suave & Aguiar, 2021). Exemplificando, são especialistas, que dizem por meio de avaliações dos trabalhos ligados à questão de criatividade, se esses trabalhos são criativos ou não (Kachelmeier, Reichert & Williamson, 2008; Kachelmeier & Williamson, 2010).

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

O modelo de pensar criativo com divergência busca gerar variadas opções, começando pelos dados que se tem à disposição (Cropley, 2006), abarcando a criação de soluções novas, por meio de comparações, ajustes ou aspectos diferenciados de pensar (Basadur & Finkbeiner, 1985; Suave & Aguiar, 2021). O modelo de pensar criativo envolve aspectos de experimentação real, ousadia e permeabilidade e, com isso, geram soluções inovadoras e diferentes (Cropley, 2006; Revilla, 2019; Suave & Aguiar, 2021).

Os estudos das lideranças de transformação e de transação conferem díspares propriedades a cada aspecto de liderança (Bass, 1995) e esses díspares atributos são mais adequados para promover maneiras diferentes de pensar criativamente (Jung, 2001). Líderes de transformação são observados como mais carismáticos, propiciando confiança mais elevada nos empregados das organizações. Nesse aspecto, são mais inspiradores, ao passar a ideia de que, com ânimo dobrado, se alcança melhor os objetivos, e são estimulantes intelectuais, ao propiciarem novas formas de solucionar problemas difíceis (Bass, 1995).

De acordo com os estudos de Guilford (1956); Sosik, Kahai e Avolio (1998); Jung, Chow e Wu (2003); Kahai, Sosik e Avolio (2003); Suave e Aguiar (2021), o pensamento convergente, possui uma estrutura racional e é a parte do pensamento criativo, que é orientado pela perspectiva lógica, o qual aponta na direção da utilidade empírica, na criação de ideias, nos problemas habituais do dia a dia e que tem apenas uma resposta lógica, para sua solução. O qual complementa o pensamento criativo, no aspecto de concluir o fato criativo, com a escolha final

da ideia mais adequada, para solucionar os problemas, após a fase de buscar divergências do processo criativo.

O formato de liderar transformacional engloba um método em que o líder busca transformar o modelo de valoração dos colaboradores, no sentido de alcançar metas elevadas, com inovação e alta performance criativa (Bass, 1985; Kuhnert & Lewis, 1987). Enquanto acontece o processo criativo, as propriedades da liderança de transformação tendem a solicitar a motivação interna dos liderados e, assim, conduzem os liderados a um esforço maior na solução de problemas complexos (Jung, 2001).

Ao requerer uma incitação intelectual dos membros dos processos, de ideação criativa, há uma propensão mais acentuada para gerar soluções criativas (Amabile, 1998; Sosik, Kahai & Avolio, 1998). Por conseguinte, existe a esperança de que a liderança de transformação se encontre com associação elevada, junto ao pensamento de divergência, do que com o pensamento de convergência (Sosik, Kahai & Avolio, 1998; Jung, Chow & Wu, 2003; Kahai, Sosik & Avolio 2003; Suave & Aguiar, 2021).

Das pesquisas que envolvem as medidas de desempenho, em consequência das startups, emerge o arcabouço teórico da tese de Llorach e Ottoson (2016), que apontam a importância de que todos os integrantes desta possuam uma visão eficaz de gerenciamento e desempenho, a fim de que a organização possa corrigir suas ações administrativas, com vistas ao alcance dos objetivos, buscando melhorias para reaprender, transformar, motivar e mudar a realidade.

Em resumo, há uma relação positiva do pensamento do tipo divergente com a liderança, de transformação (Speckbacher, 2017). Por outro turno a literatura encontrou que o pensamento do tipo divergente não possui relação positiva com a liderança transacional, no trabalho de Suave e Aguiar (2021) foi encontrado, que não há relação significativa entre o pensamento convergente e a liderança transformacional e que não há relação significativa, entre o pensamento divergente e a liderança transacional.

As propriedades da liderança de transação apontam no sentido de incitar a motivação extrínseca dos colaboradores; com isso, os colaboradores procuram produzir criatividade ao menor patamar aceitável (Amabile, 1998). Essas propriedades fazem com que os colaboradores se atenham ao mínimo esperado, na solução das problematizações encontradas, não tendo motivação para alcançar soluções criativas, mais otimizadas (Jung, 2001).

Em decorrência da ligação procedimental de barganha, entre chefia e colaboradores, o método criativo é restringido, existindo maior avaliação e críticas no uso desse método (Cropley, 2006). Por isso, espera-se que a liderança de transação se encontre mais associada a um

pensamento convergente do que a um pensamento divergente (Sosik, Kahai & Avolio, 1998; Jung, Chow & Wu, 2003; Kahai, Sosik & Avolio, 2003; Suave & Aguiar, 2021).

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

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

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

A pesquisa de Antunes, Vasconcelos, Oliveira e Corrêa (2021) objetivou produzir uma estrutura de avaliação de desempenho, projetada exclusivamente para observar a realidade das startups, com a aplicação do método *Delphi*. O *framework* englobou a estratégia, meta, módulos, indicadores, ações e avaliação do método de avaliação de desempenho, utilizando um formato espiral, e atribuindo a variável tempo, resultando em uma ferramenta potencial, de gestão de caráter integrador, recursivo e contínuo.

No que tange ainda à gestão de desempenho de startups, Costa, Guerino, Leal, Balancieri e Galdamez (2021) investigaram a influência da incerteza do ambiente externo das organizações, percebidas pelo gestor, e a medição de desempenho em startups. Os resultados dos indicadores de desempenho auxiliam os gestores na avaliação da realidade, das startups e contribuem para o seu desempenho percebido. A relação entre indicadores e desempenho moderado pela incerteza externa tornou-se mais confiável, para o processo decisório das estratégias adotadas pelas startups.

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

Assim, diante do exposto, os estudos anteriores de Llorach e Ottoson (2016), Kaveski et al. (2021), Suave e Aguiar (2021), Krüger et al. (2021) e Figueiredo et al. (2022) apontam como lacuna a necessidade de se relacionar e correlacionar a influência do Pensamento Criativo e dos estilos de liderança, por parte dos gestores e funcionários de startups no desempenho gerencial. Destaca-se, com esse propósito, a seguinte questão de pesquisa: *qual é a influência do estilo de pensamento criativo e do tipo de liderança, no desempenho gerencial em startups?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência do pensamento criativo e dos estilos de liderança, no desempenho gerencial em startups.

1.2.2 Específicos

Especificamente, pretendeu-se: a) Verificar a influência do pensamento criativo, divergente e convergente, nos estilos de liderança transacional e transformacional; b) Identificar o efeito do pensamento criativo divergente na liderança transacional e convergente, na liderança transformacional; c) Identificar no pensamento criativo, o efeito mediador do estilo de liderança no desempenho gerencial.

1.3 Delimitação para o estudo

A pesquisa foi desenvolvida no escopo da influência do pensamento criativo e dos estilos de liderança, no desempenho gerencial, ao considerar características dos gestores quanto aos aspectos de parte do pensamento criativo, de convergência e liderança transacional, e a parte do pensamento criativo, de divergência e a liderança transacional.

O foco foi no pensamento criativo, pois esse tipo de pensamento, quando bem orientado e dirigido, de forma assertiva e coerente, pode propiciar o aparecimento de ideias que não seriam

atingidas da forma convencional. E, nesse mesmo sentido, quanto ao estilo de liderança de transação, é preciso ter uma visão clara com relação a essas características, se elas apontam na direção do desempenho gerencial e como podem contribuir para a eficácia da organização, no âmbito do pensamento criativo e dos estilos de liderança.

A utilização dos estilos de liderança de transação se justifica, pois há momentos que os líderes podem ter que negociar com seus liderados, para o atingimento dos objetivos propostos, nos planos de trabalho, e esse tipo de liderança é passível de ser usado, com o propósito de estimular, com benefícios e premiações, as conquistas dos liderados.

Além disso, o estilo de liderança de transformação pode ser utilizado nas fases de ideação e desenvolvimento da criatividade dos liderados, pois pode possibilitar maior proximidade dos líderes com seus liderados, visando a harmonizar os interesses individuais com as metas e objetivos coletivos das organizações.

O estudo é delimitado pela questão do desempenho gerencial, e qual a influência do pensamento criativo e estilos de liderança sobre o desempenho percebido. No que se refere às organizações pesquisadas, o ponto central deste estudo foi como unidade de análise, os gestores e funcionários, de startups brasileiras, constantes da base de dados da ABStartups. As empresas que têm cadastro são distribuídas em 696 cidades do país.

As 11.225 empresas dividem-se nos segmentos de Educação, Finanças, Saúde e Bem-estar, E-commerce, Comunicação e Mídia, Agronegócio, Vendas e Marketing, TIC e Telecom, Serviços Profissionais, Gestão, Desenvolvimento de Software e outras 33 áreas; os dados coletados são referentes ao dia 22/03/2022.

Os participantes do estudo, que responderam ao questionário, foram gerentes, chefes, supervisores e colaboradores ativos, na execução das atividades das startups, nas áreas da educação, saúde, tecnologia da informação e do agronegócio. Foi realizada a coleta de dados, por meio das tecnologias de comunicação digital, com o intuito de convidar os gestores para responder ao questionário (*link*) gerado pelo Google *Forms*.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

A relevância deste estudo está relacionada às lacunas existentes na área de gerência e do controle de startups, tendo como foco o pensamento criativo, para a manutenção do desempenho gerencial, qualitativa e economicamente, com a utilização de estilos de liderança capazes de propiciar o desenvolvimento e a conservação desse tipo de organização no mercado.

A originalidade está concentrada na abordagem realizada neste trabalho, ao unir o pensamento criativo organizacional, com ênfase nos estilos de liderança, e verificar a relação desses fatores, com o desempenho gerencial, de modo diverso e complementar às pesquisas anteriores, já que esses estudos consideraram questões diversas das aqui tratadas nesse estudo. Ora ao verificar questões como uso de incentivos, ora ao tratar de desempenho dos funcionários, ora verificando o desempenho financeiro e não financeiro, o que torna essa pesquisa diferente e complementar aos estudos encontrados na literatura.

Com isso, pode colaborar com o aprimoramento e o surgimento de novas ideias, para o fortalecimento dos processos criativos. Nesse sentido, um importante grupo de problemas se refere às condições e aos fatores a que essas empresas sobreviverão e diante dos quais se desenvolverão, efetivamente. Assim, a escolha de um estilo de liderança adequado, moldado por um processo, intenso de pensamento criativo, significa o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

O tema é viável, tendo em vista que existe uma farta literatura, que trata dos modelos de pensamento criativo, do tipo divergente e convergente, e há uma vasta literatura, que teoriza sobre como são utilizados os estilos de liderança transacional e transformacional nas organizações. Com a inserção da questão do desempenho gerencial e sua relação com o processo de pensamento criativo e estilos de liderança, busca-se fundamentar a importância e a contribuição desses elementos para o sucesso das startups.

Com relação à questão de contribuição desta pesquisa, destaca-se que, ao se identificarem os tipos de liderança na gestão de startups e os estilos de liderança e seu efeito mediador, no desempenho gerencial. A pesquisa pode, ainda, contribuir para os gestores construírem bases sólidas, de liderança organizacional, no sentido de aprimorar seu desempenho gerencial percebido.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação tem a estrutura de cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, contextualização do problema, objetivos, delimitação do estudo, justificativa e contribuição. O segundo capítulo demonstra a fundamentação teórico-empírica e formulação de hipóteses, elencadas em: Estilo de pensamento criativo (convergente e divergente); Tipo de liderança do gestor (transformacional e transacional); Startups e seu desempenho gerencial; Modelo teórico e formulação de hipóteses do estudo.

O terceiro capítulo apresenta: Método e Procedimento de Pesquisa; Delineamento da Pesquisa; Unidade de análise, população e amostra; Constructo da Pesquisa; Procedimento de coleta de dados; Procedimentos de análise de dados; Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa. No quarto capítulo, apresenta-se a análise e discussão dos dados coletados; e a dissertação é finalizada com o quinto capítulo, que dispõe sobre as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 Base Teórica

2.1 Estilo de pensamento criativo (convergente e divergente)

O ato criativo pode ser entendido a partir de duas possibilidades, que se complementam: de uma perspectiva, criatividade é uma obra, que deriva do acordo entre peritos que, de forma autônoma, deliberam que aquele produto é criativo (deliberação de consenso); de outra perspectiva, criatividade é um método com começo, meio e fim, em condições de produzir um resultado de inovação e utilidade, para certo grupo, em certo instante temporal (acepção de conceito) (Amabile, 1996).

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

Nos trabalhos de Rubinstein (1958; 1976; 1979), o estilo de pensar criativo começa pela motivação intrínseca para fazer a tarefa, pois é a partir dessa motivação que se constroem as outras atividades. Na fase de motivação, buscam-se as fontes intrínsecas dos motivos para o trabalho, com o intuito de produzir uma ou mais ideias ou bens de maneira inovadora e criativa; na sequência, têm-se as habilidades, no domínio de tarefas, em que se vão reunir informações e recursos e, a partir da sistematização, da produção dessas ideias, verificam-se ideias, com critérios amplos e livres, para a tarefa criadora.

Os modelos de pensamento criativo, são construídos com uma abordagem específica de como os indivíduos criam ideias e resolvem problemas, ao enfrentar ações diferenciadas, que necessitem de um ou outro tipo de pensamento criativo divergente ou convergente, ao envolver

a geração de novas ideias, por meio da busca por novas associações e conexões de ideias (Basadur & Finkbeiner, 1985).

Ao ressaltar uma visão processual, a literatura sobre ato criativo localiza dois estilos de pensamento criador: de divergência e de convergência, enfatizando a medida da utilidade e da adequação das ideias criadas com a utilização de paradigmas e padrões, a partir de conhecimento e saber estabelecidos *a priori* (Basadur & Finkbeiner, 1985).

Por sua vez, um estilo de pensamento de convergência busca trazer a melhor e mais correta opção, para lidar com uma condição bem específica do problema a ser resolvido. Um estilo de pensamento, que crie divergência, busca produzir variadas opções, a partir da informação adequada (Cropley, 2006). Com a percepção de um momento de partida inicial das inovações, nos empreendimentos, busca-se alcançar o sucesso de seus negócios e atender aos anseios e necessidades dos clientes, dos colaboradores e acionistas ou associados das organizações (Grabner & Speckbacher, 2016).

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

Para Guilford (1956); Lima Altoé, Pacheco e Espejo (2021); o pensamento convergente, é a parte do pensamento criativo, que é orientado com base na lógica, que converge em sentido ao uso pragmático, na ideação criativa, nos problemas básicos, os quais possuem apenas uma alternativa lógica, como resolução.

Nos estudos de Shambaugh (2019), a vantagem competitiva gerada pelo pensamento criativo na solução de problemas é um fator preponderante para o crescimento das organizações públicas ou privadas. Esse estilo de pensamento criativo de divergência exige maior experimentação, ousadia e, por ser flexível, produz as soluções mais inesperadas e variadas, para resolver problemas complexos (Revilla, 2019). Essas partes gerarão ideias criativas e, juntas, podem ampliar essa criação, de maneira livre e ampla, fora da caixa na parte divergente, e a outra parte, convergente, tem como tarefa organizar essas ideias, de forma lógica e racional (Aguiar & Suave, 2020).

Com o intuito de propiciar um entendimento aprimorado sobre o assunto, relata-se o estudo de Aguiar e Suave (2020), no qual foi pesquisada uma visão geral dos estudos sobre criatividade e foi realizada uma discussão sobre possibilidades de pesquisa na área contábil, no Brasil. Encontraram uma associação positiva entre o pensamento de convergência e de divergência e o estilo de liderança, de transformação, e, além disso, que os estilos de pensamento têm uma relação positiva com o desempenho no trabalho.

O modelo de pensamento criativo, de divergência e de transformação busca o crescimento contínuo, com o propósito de evoluir e melhorar o produto ou serviço, ao utilizar o processo de descoberta gerado pelo desconforto e estagnação, que paralisam o alavancamento do produto ou serviço; na busca de divergências e gerenciamento, das ideias criativas, que possam convergir para a ruptura do caos gerado pela entropia negativa; por meio de *insights*, que visam a restabelecer a ordem e a estabilidade, na busca pela cristalização do sucesso, conforto e melhoria contínua dos resultados, do desempenho; com a utilização de uma forma de liderança, para transformação (Lima Altoé, Pacheco & Espejo, 2021).

Em linhas gerais, o pensamento criativo de divergência, pode ser utilizado para aprimorar as equipes de ideação, na busca pela solução dos problemas sujeitos às incertezas e dificuldades internas e externas das organizações. Já o pensamento criativo de convergência pode otimizar os processos criativos, ao finalizar os processos criativos, com a aplicação de uma escolha racional e lógica, ao organizar os trabalhos anteriormente realizados, com o uso do pensamento de divergência (Rank, Nelson, Allen & Xu, 2009; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010; Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Aguiar & Suave 2020). Passa-se, na próxima seção, aos estilos de liderança, que também possuem o intuito de poderem ser utilizados pelos gestores como alavanca para motivar e premiar ou punir, quando não alcançam as metas propostas nos planos de trabalho das organizações.

2.2 Tipo de liderança (transformacional e transacional)

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

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

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

O alicerce de pesquisas da liderança de transformação e de transação construíram um formato para cada tipo de líder (Bass & Avolio, 1990). O líder de transformação canaliza um processo em que o líder procura transformar o sentido de valor dos liderados, em direção a atingir metas superiores (Bass & Avolio, 1990).

A diferenciação de estilos tem o seu momento próprio de utilidade na geração de ideias. Existe uma suposta posição de superioridade de atuação do líder de transformação e de divergência, pois esse tipo de liderança possibilita promover a motivação interna dos liderados e, assim, gera o ímpeto de exercer esforço renovado, na criação de soluções inovadoras para as dificuldades de solução de problemas das organizações, tanto públicas quanto privadas (Jung, 2001).

Além disso, promove a inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa de problemas, dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, acompanha e aconselha (Judge & Piccolo, 2004). Ao considerar que os dois perfis de liderança têm utilidade para o estímulo da criatividade e que cada modelo de pensamento criativo tem seus lugares de uso apropriados, pode-se entender que os momentos de utilidade de cada um devem ser alcançados, nos momentos de ideação criativa ressalta-se o uso da liderança transformacional, nos momentos de negociação e incentivos ressalta-se o uso da liderança transacional (Bono & Judge, 2004).

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

O estudo de Basadur e Finkbeiner (1985) demonstrou que o líder que foca no treinamento de seus liderados, ao buscar proporcionar mais liberdade para ideação, ao evitar a avaliação prematura de ideias e dar grande valor ao aparecimento de novas ideias, consegue um desempenho de inovação otimizado, junto aos seus liderados.

Ao criar estímulo em seus liderados, intelectualmente, essa liderança faz com que os liderados se sintam mais protegidos e tranquilizados emocionalmente, para empregar abordagens inovadoras e pensar de forma mais ampla (Amabile, 1998). As discussões sobre o tipo de liderança, de transformação e de transação, tomaram conta das tratativas, sobre a melhor forma de liderar equipes. A liderança de transformação tem as características de promover uma visão e um senso de dever, estimular o orgulho, ganhar respeito e confiança, comunicar altas expectativas, utilizar símbolos para direcionar os esforços, expressar importantes objetivos de maneira simples (Deichmann & Stam, 2015).

Com isso, a efetividade é esperada, em cada perfil de liderança, por meio do comprometimento de seus liderados, na produção de ideias, com o de transformação, sendo mais para criar, e o de transação, para organizar e cobrar os resultados efetivos (Deichmann & Stam, 2015). O líder de transação tem como características: oferecer contratos de trocas de recompensa, de acordo com o esforço, promessas de recompensa, pelo bom desempenho, reconhecer conquistas, procurar e observar desvio das regras e padrões, tomar ações corretivas, intervir quando os padrões não são alcançados (Muzzio & Paiva Júnior, 2018).

Pelas qualificações elencadas, dos dois estilos de liderança avaliados anteriormente, existe uma suposta posição, superior quando o foco é a criação de ideias inovadoras, pelo líder transformacional, em confronto com a parte da liderança transacional, em particular, por terem mais condição de estímulo para gerar inovações criativas, pois o estilo de divergência, aliado ao estilo de liderança para transformar, é a parte do processo criativo que gera mais criatividade (Zhang, Sun, Jiang & Zhang, 2019).

Os estudos apresentados indicam que os estilos de liderança, de transação e de transformação possuem o potencial de otimizar o desempenho das equipes de trabalho, pois o objetivo geral desses estilos é de facilitação do trabalho dos gestores, na condução das equipes, para que possam atingir o seu potencial de construção, de ideias inovadoras e de cumprimento das metas e objetivos traçados (Rank et al., 2009; Pieterse et al., 2010; Anderson et al., 2014; Aguiar & Suave, 2020).

2.3 Startups e o desempenho gerencial

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

Após essa conceituação teórica sobre o que é uma startup, passa-se à questão do desempenho gerencial, no campo da gestão de desempenho em startups. Pesquisas em gerenciamento e controle, em que predominam verificações do efeito de modelagens de incentivo, para incrementar o desempenho em ações de criação, são conceitualizadas por peritos da área, como poder inspiracional. Isso move o incremento da inovação dos negócios, bens e serviços, para o alcance dos parâmetros estipulados aos setores e áreas responsáveis, a partir de ideias criativas e inovadoras (Kachelmeier & Williamson, 2010).

As organizações compreenderam que, para ganhar terreno em ambientes em mutação constante, é necessário acompanhar e entender a performance empresarial (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010). Quase no fim dos anos de 1980, existiu uma reorientação, para dimensões inovadoras de desempenho, como a da qualidade, do tempo e da flexibilização da produção, numa perspectiva de liderança, de transformação (Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012). Dessa maneira, o enfoque do processo de avaliação da mensuração de dados evoluiu, de controle do desempenho ao modelo que fornece elementos e dados que facilitam o processo de aprendizagem das organizações (Bititci et al., 2012).

No estudo de Garcia-Santos e Werlang (2013), foram encontrados indícios de que os gerentes com alto desempenho gerencial, possuem a mesma capacidade de análise, planejamento e iniciativa, das pessoas em geral. Contudo, em destaque, se coloca a grande habilidade de verificar, como se dão as relações entre os membros, de modo a organizar e tornar mais eficiente, esse tipo de relação, bem acima do que acontece com a população em geral. Isso leva a um equilíbrio de função, capacidade de resiliência acima da média, no confronto com situações adversas.

Na pesquisa de Zonatto, Weber e Nascimento (2019), ao se diminuir a falta de informações sobre o orçamento e se elevar a participação na elaboração do orçamento, tem-se

uma melhoria no desempenho gerencial. Os gerentes que não possuem responsabilidades para auxiliar na elaboração do orçamento, ficam com um papel duvidoso, em relação a sua real responsabilidade, na aplicação do orçamento e sobre o processo orçamentário. Quando se elimina essa situação ambígua, o desempenho gerencial é otimizado, com a redução desse viés informacional e do estresse gerado, pela falta de participação efetiva, no processo orçamentário.

Os estudos de Krishnan, Ganesh e Rajendran (2021) tiveram como foco verificar falhas a que as startups, inovativas, da Índia (ISs) estão expostas e propuseram intervenções para aprimorar os processos e, conseqüentemente, o desempenho percebido. A partir de ferramentas contábeis gerenciais (MATs), que podem enfrentar seus riscos e os causadores das falhas, os autores justificaram, em seu trabalho, a aplicabilidade da teoria da contingência (TC) para a aplicação de MATs, para prevenção de falhas, gerenciamento de riscos e incremento no desempenho das startups pesquisadas.

A relevância da mensuração de desempenho está intrinsecamente ligada às necessidades das startups e como seu desempenho percebido pode contribuir para sua sustentabilidade, uma vez que a medição pode propiciar melhor desenvolvimento da gestão das startups (Abdel-Halim & Ahmed, 2022). Santos et al. (2022) buscaram verificar a influência do uso de diversos tipos de controles gerenciais sobre a inovatividade de produtos, moderados pelo compartilhamento de conhecimento e mediados pela turbulência da tecnologia. Como resultado, os autores verificaram que os controles não formais e indicadores de desempenho são usados para a inovação de produtos, enquanto as informações do orçamento e de custos não mostraram associação direta com a inovação do produto.

Mas, na proporção que a turbulência aumenta, tem-se elevada a relevância das informações de desempenho para atingir mais inovação. E os controles não formais estão diretamente voltados ao compartilhamento de informações nas startups estudadas (Santos et al., 2022). Depois dessa base teórica, e por meio dessa literatura, chega-se à formulação do modelo teórico e das dimensões e hipóteses do estudo.

2.4 Modelo teórico

Após a formulação do problema, definição da teoria e declarados os objetivos, convém construir e apresentar, para teste, uma ou mais hipóteses. Assim, o desenho da pesquisa é proposto para ajudar a elucidar as relações dos constructos estudados. Diante disso, a pergunta que se busca responder é: *qual é a influência do estilo de pensamento criativo e do tipo de liderança, no desempenho gerencial, em startups?*

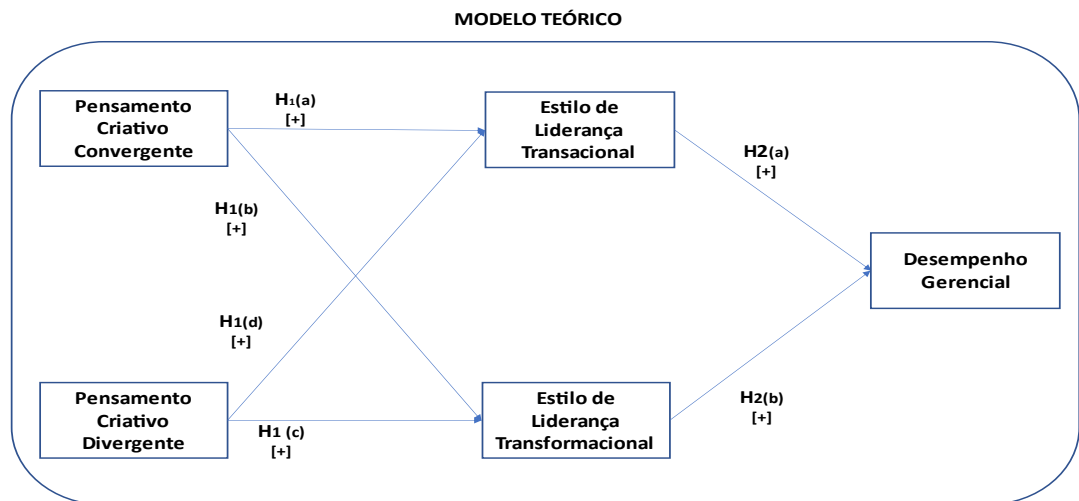


Figura 1 – Dimensões e hipóteses de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Hipóteses da pesquisa:

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

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

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

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

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

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

3 Método e procedimentos da pesquisa

Nesta seção, delineiam-se os procedimentos da construção da pesquisa para responder ao Problema de pesquisa e, em consequência, alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos. Nesse ímpeto, apresentaram-se os métodos e procedimentos, da seguinte maneira: 1 - delineamento da pesquisa; 2 - unidade de análise, população e amostra; 3 - constructo da pesquisa; 4 - procedimento de coleta de dados; e 5 - procedimento de análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

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

O método de pesquisa, tipo Survey, é descrito na literatura como uma forma de obter dados ou informações sobre características, atos ou visão opinativa, de determinado grupo de respondentes, que representam um corte da população pesquisada, com a utilização de um questionário ou instrumento, que possibilite a coleta dessas opiniões, para o seu mapeamento com o fito de utilizar as informações coletadas, para a solução do problema proposto (Pinsonneault & Kraemer, 1993; Beuren, 2013).

De acordo com Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000), o método Survey serve para identificar o que acontece em determinado fenômeno e quando não se tem controle sobre as variáveis, dependentes ou independentes, e o ambiente natural escolhido é o mais adequado para o estudo do fenômeno e o objeto de pesquisa que está ocorrendo no momento presente ou em acontecimentos recentes.

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

Os dados levantados podem ser pessoais, sobre comportamento, sobre o ambiente, ao medir ações de pessoas e suas expectativas perante a realidade, em que estão inseridas, estruturalmente baseadas, na capacidade de perceber os fatos no momento de seu acontecimento na vida real. A coleta de dados ocorre sem nenhuma intervenção do pesquisador e são tabulados de forma quantitativa, para posterior tratamento e análise (Kerlinger, 2009).

3.2 Unidade de análise, população e amostra

A população refere-se ao conjunto de elementos que se quer abranger no estudo (Barbetta, 1998). Neste caso, o grupo considerado para este estudo é formada pelas startups em modo de operação, tração e escalagem, constantes do site ABStartups, que somam atualmente 11.225 startups, distribuídas em 696 cidades do país. As mais de onze mil empresas dividem-se nos modelos de receitas de *Software Service*, *Markeplace*, Vendas diretas, *Consumer*, *Hardware*, Licenciamento, Clube de Assinaturas recorrente, Vendas de dados, API (*Application Programming Interface*).

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

Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2021) recomendam o uso do poder como 0,80, f^2 mediano = 0,15. Dentre as 11.225 startups, foram excluídas as que estão na fase de ideação (1.586) e fora de operação (2.086). A fase de ideação é o período em que a ideia está em desenvolvimento e a empresa ainda não opera. Apenas as empresas em fase de Tração (2.935), Operação (3.552) e Scaleup (986) foram consideradas, para a população de onde foi retirada a amostra para esta pesquisa, totalizando 7.553 startups.

3.3 Constructo da pesquisa

Esta seção contempla os constructos da pesquisa, que, de acordo com Martins e Theóphilo (2009), são formulados com base num aporte teórico delimitado e explanado em hipóteses particulares observáveis, que possam ser mensuráveis. Desse modo, pretendeu-se a resolução do problema da referida pesquisa e a busca do alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com a Tabela 1, as assertivas receberam a codificação com a letra inicial de cada parte da variável, seguida pelo número da questão, da seguinte forma: PC1, “ Pensamento Convergente (PC) + numeração da questão (1)”. Esse código foi utilizado para identificar,

sinteticamente, o tipo de Pensamento Convergente dos indivíduos pesquisados. As variáveis seguintes e suas questões passaram pelo mesmo processo. Na Tabela 1, é apresentado o constructo da pesquisa, com as variáveis e subvariáveis do estudo e, também, as questões e referências utilizadas.

Tabela 1 – Constructo da pesquisa

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

		<p>LT10. Os problemas precisam ser crônicos, antes que meu líder tome uma atitude;</p> <p>LT11. Meu líder acredita firmemente em ‘Se não está quebrado, não conserte’;</p> <p>LT12. As coisas têm que dar errado, para meu líder agir;</p>	
	Transformacional	<p>LTR1. Meu líder instila orgulho em mim, quando associado a outros;</p> <p>LTR2. Meu líder fala sobre meus valores e crenças mais importantes;</p> <p>LTR3. Meu líder especifica a importância de um forte senso de propósito;</p> <p>LTR4. Meu líder me convence a ir além do interesse próprio para o bem do grupo;</p> <p>LTR5. Meu líder age de maneira a construir o respeito dos outros por mim;</p> <p>LTR6. Meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões;</p> <p>LTR7. Meu líder demonstra uma sensação de poder e confiança;</p> <p>LTR8. Meu líder enfatiza a importância de ter um senso coletivo de missão;</p> <p>LTR9. Meu líder fala com otimismo sobre o futuro;</p> <p>LTR10. Meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa ser estabelecido;</p> <p>LTR11. Meu líder articula uma visão, convincente, do futuro;</p> <p>LTR12. Meu líder expressa confiança, por meio de seus comportamentos, de que os objetivos serão alcançados;</p> <p>LTR13. Meu líder reexamina as suposições críticas e questiona se elas são apropriadas;</p> <p>LTR14. Meu líder busca perspectivas diferentes, ao resolver problemas;</p> <p>LTR15. Meu líder faz com que os outros vejam os problemas de muitos ângulos diferentes;</p> <p>LTR16. Meu líder sugere novas maneiras de ver como concluir as tarefas;</p> <p>LTR17. Meu líder gasta tempo treinando, ensinando e orientando seus seguidores;</p> <p>LTR18. Meu líder trata os outros como indivíduos, e não apenas como membros de um grupo;</p> <p>LTR19. Meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros;</p> <p>LTR20. Meu líder ajuda os outros a desenvolver seus pontos fortes;</p>	(Avolio, Bass & Jung, 1999; Afsar, Badir, Saeed & Hafeez, 2017).
Desempenho	Gerencial	<p>DG1. Meu desempenho em comparação com o desempenho padrão da empresa.</p> <p>DG2. Meu desempenho em comparação com o desempenho dos meus colegas de trabalho.</p> <p>DG3. Meu desempenho como um modelo exemplar para meus colegas de trabalho.</p> <p>DG4. Meu sucesso gerencial, no geral, em comparação com outros gestores da empresa.</p> <p>DG5. Minha eficácia global, como gestor, em comparação com outros gestores da empresa.</p>	(Denison, Hooijberg & Quinn, 1995).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

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

Esse tipo de constructo já foi utilizado em inúmeras pesquisas, estudos e trabalhos anteriores; dessa forma, conseguiu-se criar uma base de apoio para validar os referidos constructos, como os estudos de Judge e Piccolo (2004), Kachelmeier, Reichert e Williamson (2008), Deichmann e Stam (2015), Zhang et al. (2019), Oliveira e Beuren (2020), Costa et al. (2021) e Santos et al. (2022).

3.4 Procedimentos de coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada no período de janeiro de 2023 até fevereiro de 2023. A fase procedimental de coleta foi: 1) Construção de uma planilha, com endereço, telefone, e-mail de contato, redes sociais, *Linkedin*, *WhatsApp* dos possíveis partícipes, gestores e funcionários de startups; 2) Os gestores de startups, gerentes, supervisores, chefes e funcionários com cargos de chefia foram os escolhidos, como respondentes do questionário para as variáveis da pesquisa; 3) O contato com os participantes da pesquisa foi pelos veículos de telefonia, correio eletrônico, redes sociais, com vistas a convidar os gestores para responderem ao questionário, por meio de *link* gerado pelo *Google Forms*; 4) Foram enviadas 300 cartas de apresentação e termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), com a taxa de retorno de 39% das cartas enviadas totalizando 117 respondentes, e o registro de autorização da pesquisa do conselho de ética, em pesquisas científicas, da Plataforma Brasil, foi aprovada pelo parecer consubstanciado do CEP (Comitê de Ética em Pesquisa da Unioeste/Cvel/PR), nº 5.452.802.

O questionário foi construído com base em instrumentos similares, já validados e com fundamentação de teorias em ambientes e fenômenos reais, pesquisados conforme o constructo da pesquisa, elaborado pelo autor; o pré-teste, para calibração e ajuste do questionário, foi realizado junto a seis gerentes e chefes de startups.

O questionário inicia com uma carta de apresentação e um termo de concordância e cessão dos direitos sobre os dados coletados, na realização da pesquisa; a seção 1 versa sobre o pensamento criativo, do tipo divergente e convergente; a seção 2 trata do estilo, de liderança

transformacional e transacional; a seção 3 é sobre o desempenho gerencial e para finalizar dados, como idade, gênero e outros pertinentes aos interesses do estudo.

3.5 Procedimentos e análise de dados

Para atingir o objetivo proposto pela pesquisa e as relações identificadas, por meio da fundamentação teórico-empírica, foram realizadas, para o tratamento e análise dos dados: (i) estatística descritiva e (ii) Modelagem de Equações Estruturais (SEM). A estatística descritiva foi empregada para designar o perfil e qualificação do respondente e da startup, bem como para descrever as características dos constructos investigados. Foi utilizado, como suporte à técnica, o *software smart PLS*, versão 4.0.8.9 ®. Para avaliar as hipóteses de interesse da pesquisa, foi aplicado um modelo de equações estruturais ou *Structural Equation Modeling* (SEM), ajustando-o, por meio do método de mínimos quadrados parciais ou *Partial Least Square* (PLS).

Essa técnica é adequada para a avaliação de relações de causalidade, entre constructos ou variáveis latentes, maximizando a variação explicada nas variáveis latentes endógenas, assim como para avaliar a qualidade dos dados, com base nas características do modelo de medição (Hair, Black, Babi & Anderson, 2009). Dessa forma, o modelo *SEM-PLS* foi constituído de duas etapas de análise: o modelo de medição (externos), em que, por meio da combinação de vários itens, que compõem uma escala (variáveis observáveis), é possível mensurar, indiretamente, o conceito abstrato de interesse (variável latente) (Hair et al., 2009); e o modelo estrutural (interno), que avalia as relações (caminhos) de interesse, entre as variáveis latentes.

No modelo de mensuração, foi avaliada a validade convergente, verificando se os indicadores apresentaram uma alta variância em comum; para tal fim, foram utilizadas as cargas fatoriais, além das medidas de variância média, extraída do inglês, *average variance extracted* (AVE), de confiabilidade composta, ou *composite reliability* (CR) e do *alfa de Cronbach* (AC).

De acordo com Hair et al. (2009), o modelo de equação estrutural (MEE) demonstra as relações entre as variáveis e exibe a quantidade de variância explicada. Assim, esta pesquisa valida o instrumento, por meio das equações estruturais parciais, com base em variâncias – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dessa forma, conforme Hair et al. (2017), compreende-se que 5 etapas são necessárias para a estimação do modelo, e pode-se observar a sequência, conforme a Figura 2.

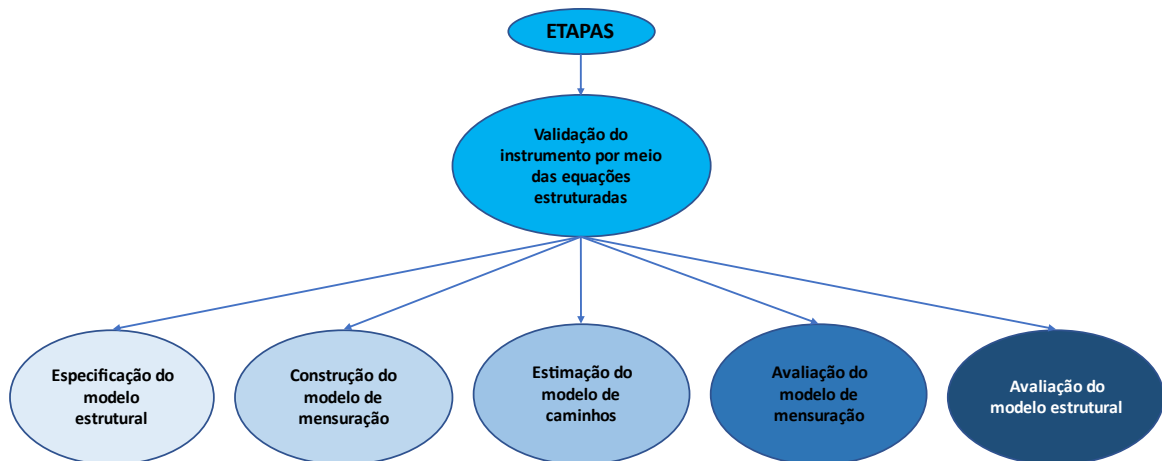


Figura 2 – Etapas da estimação do modelo

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Na primeira fase, para a especificação do modelo estrutural, foi necessária a elaboração de hipóteses com base na teoria. Na segunda fase, a construção do modelo de mensuração, que representa as relações entre as dimensões – variáveis latentes (VLs) e as variáveis observáveis (VOs) correspondentes. Na terceira fase, está a estimação do modelo de 57 caminhos, que demonstra a conexão entre o modelo estrutural e o modelo de mensuração, ou seja, as correlações entre os constructos ou variáveis observáveis (VOs).

Na quarta fase, realizou-se a avaliação do modelo de mensuração, a partir da análise do *Alfa de Cronbach* (α), do Rho de Dillon-Goldstein, da confiabilidade composta (CC) e da validade convergente, medida pela variância média extraída (AVE). Também foi verificada a validade discriminante, pelos critérios de Fornell-Larcker (FL), cargas fatoriais cruzadas e rácio de *Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

Por fim, a quinta fase, avaliação do modelo estrutural, busca possibilitar a análise do modelo e as relações entre as dimensões da pesquisa. Para isso, a abordagem sistemática apresenta os seguintes passos: (i) avaliar o modelo estrutural, por meio do fator de inflação da variância quanto à sua colinearidade (VIF) externa e interna; (ii) avaliar o coeficiente de determinação (R^2) e o tamanho do efeito (f^2); (iii) avaliar o resultado das cargas externas; e (iv) analisar a significância e relevância dos valores de betas, do modelo estrutural e p-valores, ou seja, verificar a confirmação das hipóteses deste estudo. Quanto aos critérios de estimadores,

finalidade, índices aceitáveis, para avaliação do modelo de mensuração de mínimos quadrados parciais e avaliação do modelo estrutural, pode-se observar as Tabelas 2 a 5.

Tabela 2 – Avaliação do Modelo de Mensuração – Consistência Interna

Testes de avaliação	Finalidade	Referência	Autores
Alfa de Cronbach (α)	Avaliar a confiabilidade por meio de	< Ideal mais próximo de 1,00 < 0,70 falta confiabilidade, mínimo aceitável 0,70	Corrar et al. (2014) Hair et al. (2009)
Dillon-Godstein (Rho)	intercorrelações das variáveis observáveis.	Maior que 0,70	Tenenhaus et al. (2005)
Confiabilidade composta (CC)		Mínimo aceitável 0,70	Hair et al. (2009)

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

De acordo com a Tabela 2, Corrar, Dias e Paulo (2014) explicam que o Alpha de Cronbach verifica a qualidade de um questionário, com uma métrica de perfil latente, em que, nos resultados do teste, quanto mais próximos de 1,00 estiver o valor, maior fidedignidade das dimensões do constructo. Para Hair et al. (2009), o mínimo ideal para o Alpha de Cronbach deve ser 0,70. Confirmando, Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro (2005) explicam que um bloco apresenta unidimensionalidade quando o Alpha de Cronbach for maior que 0,70 e/ou o Rho de Dillon-Goldstein for igualmente superior a 0,70.

Além disso, Hair et al. (2009) evidenciam que, pela questão de o Alpha de Cronbach não considerar os erros nos indicadores, indicam a utilização de Confiabilidade Composta (CC) com nível mínimo aceitável de 0,70. Após a avaliação da consistência interna, faz-se necessária a avaliação da validade convergente dos modelos de mensuração, e pode-se observar na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação do Modelo de Mensuração – Validade Convergente

Testes de avaliação	Finalidade	Referência	Autores
Variância Média Extraída (AVE)	Identificar o quanto os dados são explicados pelas VLs	Acima de 0,50	Cohen (1988)

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

A validade convergente é definida como a medida de um conjunto de indicadores de um modelo, que convergem ou compartilham uma alta proporção da variância em comum. Para este teste, foi utilizada a variância Média Extraída (Average Variance Extracted – AVE). Segundo Cohen (1988), os valores estimados da AVE devem estar acima do limite 0,50. Na Tabela 4, apresentam-se os testes para a validade discriminante do modelo de mensuração.

Tabela 4 – Avaliação do Modelo de Mensuração – Validade Discriminante

Testes avaliação	Finalidade	Referência	Autores
Critério Fornell-Larcker (FL)	Comparar a AVE com as correlações de Pearson.	\sqrt{AVE} maior que R .	Fornell e Larcker (1981).
Cargas Fatoriais Cruzadas	Verificar a correlação das VOs com as VLS.	$CF_{Original} > CF_{Outras}$.	Ringle, Silva e Bido (2014).
Rácio Heterotrait Monotrait (HTMT)	Estimar a correlação entre as VLS.	Menor que 0,90	Netemeyer et al. (2003).

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

A validade discriminante aponta a medida em que os indicadores, de um modelo representam um constructo único, e os indicadores do constructo são distintos dos outros constructos no modelo. Dessa forma, o critério de Fornell e Larcker (1981) indica que o AVE de cada variável deve ser maior que a mais alta correlação quadrada da variável latente com qualquer outra variável latente. As cargas fatoriais cruzadas indicam a correlação entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes, portanto, a carga fatorial cruzada original deve ser maior do que as outras (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Na sequência, o critério de Racio Heterotrait-Monotrait (HTMT) é mais rigoroso do que o critério de Fornell-Larcker (FL) e indica a correlação entre as variáveis latentes. Segundo Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), os resultados desse teste devem ser menores que 0,90 para se ter a validade discriminante.

Adiante, após as avaliações dos modelos de mensuração estrutural, evidencia-se a necessidade de avaliação do modelo estrutural e, para isso, seguem-se os procedimentos identificados, como necessários para Ringle et al. (2014), e que se pode observar na Tabela 5, conforme os testes, finalidades, referências e autores base.

Tabela 5 – Avaliação do Modelo estrutural

Testes validação	Finalidade	Referência	Autores base
Variance Inflation Factor (VIF)	Avaliar a colinearidade - grau a que o erro padrão foi aumentado devido à presença de colinearidade.	< 5 > 5 indica problema de colinearidade	Hair et al. (2017)
Coefficiente de determinação (R^2)	Avaliar a parcela da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	$R^2 = 0,02$ a $0,13$ efeito pequeno $R^2 = 0,13$ a $0,26$ efeito médio $R^2 = > 0,26$ efeito grande	Cohen (1988)
Tamanho efeito	Avaliar a existência de impacto substancial nos constructos endógenos na omissão de constructos.	$f^2 = 0,02$ efeito pequeno $f^2 = 0,15$ efeito médio $f^2 = > 0,35$ efeito grande	Hair et al. (2013)
Cargas externas	Avaliar a confiabilidade do indicador (indicator reliability)	$> 0,708$ ou $> 0,40$	Hair et al. (2017)
coeficiente estrutural (β) e p-value	Avaliar a significância do valor do coeficiente estrutural.	$\beta \neq 0$ p-values $< 0,05$	Hair et al. (2017)

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

Segundo Hair et al. (2017), o teste VIF é necessário para verificar a presença de colinearidade entre os itens de medição, e deve apresentar valores menores que 5; se for maior que 5, indica problema de colinearidade. O coeficiente de determinação R^2 , segundo Ringle et al. (2014), é utilizado para avaliar a parcela da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.

Conforme Cohen (1988), para a área de ciências sociais e comportamentais, o $R^2 = 2\%$ apresenta efeito pequeno, $R^2 = 13\%$, efeito médio e $R^2 = 26\%$, efeito grande. O tamanho do efeito f^2 é utilizado para avaliar o quanto cada constructo é útil para o ajuste do modelo (Hair et al., 2013).

A análise das cargas externas permite avaliar a confiabilidade do indicador e deve apresentar valores superiores a 0,70, mas Hair et al. (2017) comentam que indicadores com cargas externas, entre 0,40 e 0,70, podem ser eliminados apenas se aumentar a fiabilidade da confiabilidade composta (CC) acima do valor de base sugerido. Dessa forma, (β) e p-value permitem avaliar a significância das variáveis, ou seja, a confirmação das hipóteses do estudo proposto (Hair et al., 2017).

Adiante, para a quinta etapa, pretende-se estabelecer a relação entre os resultados da MEE (Modelagem de Equações Estruturada) e a teoria da área, de modo que foram identificadas, anteriormente, as relações presentes na literatura, para confirmação ou rejeição das hipóteses ora utilizadas neste estudo (Hair et al., 2017). Portanto, na seção seguinte, apresentam-se, os resultados e discussão dos dados.

4 Análise e discussão dos dados

4.1 Apresentação dos dados

O objetivo desta seção é a apresentação dos dados, conforme cada variável utilizada na pesquisa, com o intuito de explorar o comportamento dos dados, por meio das características observadas. Assim, as demais subseções, que decorrem na apresentação dos dados, são as seguintes: (i) caracterização dos respondentes; (ii) caracterização das startups; e (iii) análise descritiva dos dados de: pensamento criativo convergente, pensamento criativo divergente, liderança transacional, liderança transformacional e desempenho gerencial.

Os respondentes desta pesquisa são todos ligados à gestão das startups, nas áreas de Analista de Sistemas; Coordenador Operacional; Gerente Financeiro; Gerente Administrativo; Supervisor Operacional; Gestor de Recursos Humanos; Gestor da Qualidade; Gerente de Vendas; Gerente de Marketing; Gestor de Tecnologia; Supervisor de Vendas. De acordo com as respostas, todos possuem curso superior, ora correlacionado com o tipo de atuação da startup em que atua, ora relacionado com o setor em que exerce, efetivamente, funções de gestão.

4.1.1 Caracterização dos respondentes

Com o objetivo de caracterizar os respondentes da pesquisa, destacam-se, nas Tabelas 6 a 8, as respostas em relação ao: (i) gênero; (ii) cargo/função; (iii) tempo que exerce esse cargo/função na startup. Dessa forma, inicialmente, na Tabela 6, apresenta-se a quantidade de respondentes das startups por gênero.

Tabela 6 – Quantitativo de respostas por gênero

Gênero	Respostas	%
Masculino	91	77%
Feminino	26	23%
Total	117	100.00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Verifica-se, na Tabela 6, que o gênero masculino ocupa 77% dos cargos e o gênero feminino ocupa 23%; observa-se, claramente, que o gênero masculino predomina, em relação às

startups pesquisadas por essa amostra de dados, o que indica a necessidade de se verificar o motivo real dessa discrepância, no tocante ao gênero predominante nas startups.

De acordo com Ferraz e Lucas (2022), o gênero feminino não encontra amparo em redes de relações nas startups. E, também, as startups não têm sistemas de acompanhamento do desenvolvimento profissional para pessoas do gênero feminino. De acordo com a pesquisa de Cunha, Nascimento e Silva (2022), as inovações tecnológicas não têm contribuído, necessariamente, para a inclusão de pessoas do gênero feminino nos ambientes de direção e chefia; para tanto, é preciso estimular a criação de políticas públicas que possam efetivar essa inclusão das mulheres em cargos de alto escalão. Na Tabela 7, demonstra-se o cargo/função atual dos respondentes, de acordo com o gênero.

Tabela 7 – Quantitativo de respostas por cargo/função por gênero

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

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

Um importante dado nesses resultados é a questão do gênero feminino, com 22% de mulheres ocupando cargos de chefia e direção, o que leva a crer que, também na questão das startups pesquisadas, é possível existirem barreiras para o acesso das mulheres aos cargos de direção e chefia, e torna-se fundamental realizar um estudo específico sobre essa questão da

inserção de mais mulheres nos postos de gestão de topo em startups (Henderso, Ferreira & Dutra, 2016). Na Tabela 8, indica-se o tempo de atuação no cargo/função por gênero.

Tabela 8 – Quantitativo de respostas por tempo de atuação no cargo/função por gênero

Tempo de atuação na empresa	Masculino	% Masc.	Feminino	% Fem.	Tot. Resp.	%
1 a 3 anos	40	34%	9	8%	49	41%
4 a 6 anos	31	26%	12	10%	43	37%
7 a 10 anos	20	17%	5	5%	25	22%
Total	91	77%	26	23%	117	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os dados da Tabela 8 apontam que 41% estão na função de 1 a 3 anos, 37% atuam na função de 4 a 6 anos e 22% exercem o cargo já de 7 a 10 anos. De acordo com Nunes e Lima (2021), o tempo de atuação das mulheres no mercado de trabalho e em funções de alto escalão tende a ser menor que o dos homens, tendo em vista a sobrecarga de trabalho a que as mulheres estão expostas após o expediente, nas empresas em que atuam, em especial, nas atividades de manutenção do bem-estar de suas famílias, filhos e companheiros. E isso lhes dificulta a ascensão na carreira e, por vezes, a permanência no emprego por mais tempo que os homens.

4.1.2 Caracterização das Startups

A caracterização das startups está destacada nas Tabelas de 9 a 11, especificamente sobre: (i) unidade federativa das startups; (ii) número de empregados; (iii) faturamento anual das startups. Destaca-se que as startups pesquisadas estão pulverizadas em vários estados brasileiros. Dessa maneira, na Tabela 9, demonstra-se essa pulverização geográfica da amostra, de acordo com as respostas coletadas.

Tabela 9 – Quantitativo de respostas por unidade federativa das startups

Localização Federativa da Startup	Respostas	%
São Paulo	23	19,66%
Pernambuco	12	10,26%
Amapá	10	8,55%
Espírito Santo	7	5,98%
Rio de Janeiro	7	5,98%
Maranhão	6	5,13%
Sergipe	6	5,13%
Pará	5	4,27%
Alagoas	4	3,42%
Rio Grande do Norte	4	3,42%
Amazonas	3	2,56%
Bahia	3	2,56%
Goiás	3	2,56%
Paraíba	3	2,56%
Rondônia	3	2,56%
Tocantins	3	2,56%
Acre	2	1,71%
Ceará	2	1,71%
Mato Grosso	2	1,71%
Paraná	2	1,71%
Piauí	2	1,71%
Rio Grande do Sul	2	1,71%
Santa Catarina	2	1,71%
Roraima	1	0,85%
Total = 24 estados	117	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao observar a Tabela 9, verifica-se que 19,66% das startups localizam-se no estado de São Paulo; 10,26% estão no estado de Pernambuco; 8,55%, no estado do Amapá; 5,98%, no estado do Espírito Santo; 5,98%, no estado do Rio de Janeiro; 5,13%, no estado do Maranhão; 5,13%, no estado de Sergipe; 4,27% no estado do Pará; totalizando 65,82% das startups pesquisadas. Os outros 34,18% estão nos estados de Alagoas, Rio grande do Norte, Amazonas, Bahia, Goiás, Paraíba, Rondônia, Tocantins, Acre, Ceará, Mato Grosso, Paraná, Piauí, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Roraima.

A grande dispersão geográfica pode demonstrar que as startups se tornam, a cada dia, um importante motor de desenvolvimento, da economia do país; a amostra desta pesquisa é composta por startups da área da saúde, da educação, do agronegócio e de tecnologia da informação. Após essa contextualização geográfica, apresenta-se a Tabela 10, com o quantitativo do número de empregados das startups pesquisadas.

Tabela 10 – Quantitativo de respostas relacionadas ao número de empregados

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

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os quantitativos da Tabela 10 demonstram que 23,93% dos respondentes trabalham em startups de até 10 empregados; 32,48%, de 11 a 50 empregados; 16,24%, de 51 a 150 empregados; 17,09%, de 151 a 450 empregados; 10,26%, de 501 a 1.500 empregados. Isso demonstra que o fenômeno das startups, apesar de ser recente, já traz bons frutos para a economia brasileira, com a geração de emprego e renda em diversas regiões do país.

Foram encontrados um total geral de 18.942 empregados nas startups pesquisadas; com isso, pode-se demonstrar a importância de fortalecer a criação e crescimento de startups, como fonte geradora de emprego e renda na economia brasileira. Dessa forma, na Tabela 8, demonstra-se a relação de respostas no aspecto do faturamento anual das startups.

Tabela 11 – Quantitativo de respostas em relação ao faturamento anual

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

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com a Tabela 11, verifica-se que a amostra é composta por startups de pequeno, médio e grande porte, e quatorze delas apresentaram faturamento anual acima de 500 milhões. As amostras deste estudo fazem parte do mapeamento de startups da ABStartups, das áreas de saúde, educação, medicina e agronegócio, são empresas que já passaram das fases iniciais de incubação de startups e estão em pleno desenvolvimento de suas atividades.

Essa capacidade de gerar riqueza, que é demonstrada pelos dados da pesquisa, pode revelar a importância que as startups têm para o incremento da geração de renda, de empregos

diretos e indiretos, além de colaborar com as áreas de agronegócio, saúde, educação e tecnologia, com a prestação de serviços inovadores. Essa função primordial das startups auxilia o pleno desenvolvimento econômico e social do Brasil.

4.1.3 Análise descritiva dos dados

Nesta seção, apresentam-se as Tabelas 12 a 16, de acordo com a análise de variabilidade das variáveis, por meio de estatística descritiva, e evidenciam-se as medidas: (i) mínimo observado; (ii) máximo observado; (iii) média; (iv) mediana; e (v) desvio padrão, a fim de permitir a compreensão do comportamento de cada variável deste estudo.

De forma inicial, na Tabela 12, é apresentada a estatística descritiva da variável PC - Pensamento Convergente. Destaca-se que foi usada a escala do tipo Likert de 5 pontos, de acordo com o modelo usado por Basadur e Finkbeiner (1985). Observam-se, nessas tabelas adiante, a média, a mediana e o desvio padrão obtidos por meio da análise dos dados. Com isso, inicia-se a parte da análise descritiva dos dados.

Tabela 12 – Estatística descritiva em relação ao Pensamento Convergente

Questões	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio Padrão
PC1	117	1	5	3,286	4.000	1,617
PC2	117	1	5	3,398	4.000	1,454
PC3	117	1	5	3,347	4.000	1,234
PC4	117	1	5	3,173	3.000	1,184
PC5	117	1	5	2,959	3.000	1,339
PC6	117	1	5	3,194	4.000	1,412
PC7	117	1	5	3,612	4.000	1,381
PC8	117	1	5	3,643	4.000	1,391

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se, na Tabela 12, que as questões obtiveram as respostas de mínimo e de máximo, para pelo menos uma alternativa proposta no questionário. Já a média geral variou de 2,959 até 3,643, o que indica que o pensamento convergente tem uma influência mediana nas relações de trabalho dos gerentes e supervisores de startups, e que, no caso das startups, o pensamento divergente prepondera um pouco acima do pensamento convergente.

Os resultados corroboram as pesquisas de Rank et al. (2009), com média de 3,12; Pieterse et al. (2010), com média de 3,15 e que também relacionaram o pensamento criativo com os estilos de liderança transacional e transformacional; a pesquisa de Aguiar e Suave (2021), que também

obtiveram como resultados a correlação positiva do pensamento criativo, os estilos de liderança e o desempenho laboral; para finalizar, a pesquisa de Krüger et al. (2021), com média mínima de 3,31 e máxima de 4,81.

Os resultados da Tabela 12, indicam que o desvio padrão está entre 1,184 de mínimo e 1,617 o máximo, com valores todos acima de 1, o que demonstra estar mais próximo da média do desvio padrão de 1.376. Na Tabela 13, é apresentada a estatística descritiva para as questões PD – Pensamento Divergente. Ressalta-se que foi usada a escala Likert de 5 pontos, de acordo com o modelo de Basadur e Finkbeiner (1985): (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo, (5) concordo totalmente, com vistas a identificar a relação do pensamento divergente nos gestores e colaboradores de startups.

Tabela 13 – Estatística descritiva em relação ao Pensamento Divergente

Questões	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio Padrão
PD1	117	1	5	3,602	4,000	1,338
PD2	117	1	5	3,602	4,000	1,325
PD3	117	1	5	3,612	4,000	1,325
PD4	117	1	5	3,765	4,000	1,273
PD5	117	1	5	3,735	4,000	1,324
PD6	117	1	5	3,704	4,000	1,428

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os dados da Tabela 13 apresentam pontos de mínimo e de máximo para todas as respostas das questões. No concernente à média, os dados estão bem próximo da média geral de 3,67, com mediana de 4,00 e desvio padrão próximo de 1,33.

Há similaridade dos dados da Tabela 13 com os estudos de Rank et al. (2009), com média de 3,12; Pieterse et al. (2010), com média de 3,15 em relação ao pensamento criativo e os estilos de liderança transacional e transformacional; a pesquisa de Aguiar e Suave (2021), tendo uma correlação positiva do pensamento criativo, os estilos de liderança e o desempenho laboral; para completar, a pesquisa de Krüger et al. (2021), com média mínima de 3,31 e máxima de 4,81.

Os resultados da Tabela 13, indicam que o desvio padrão está entre 1,273 de mínimo e 1,428 o máximo, com valores todos acima de 1, o que demonstra que é mais próximo da média do desvio padrão de 1,33, e isso indica que estão dentro dos parâmetros de normalidade e com menor dispersão de dados.

Na tabela 14, é apresentada a estatística descritiva para cada questão da variável LT - Liderança Transacional. Destaca-se o uso da escala Likert de 5 pontos, de acordo com o modelo

de Avolio, Bass e Jung (1999) e Afsar et al. (2017); para as respostas, foram utilizados os padrões: (1) de modo algum, (2) uma ou outra vez, (3) às vezes, (4) muitas vezes, (5) com frequência ou sempre, com o fito de obter as respostas para compilação estatística dos dados.

Tabela 14 – Estatística descritiva em relação à Liderança Transacional

Questões	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio Padrão
LT1	117	1	5	3,673	5.000	1,413
LT2	117	1	5	3,480	3.000	1,416
LT3	117	1	5	3,500	3.000	1,354
LT4	117	1	5	3,082	3.000	1,099
LT5	117	1	5	3,092	3.000	1,163
LT6	117	1	5	3,082	3.000	1,325
LT7	117	1	5	3,459	3.000	1,397
LT8	117	1	5	3,561	3.000	1,334
LT9	117	1	5	3,378	3.000	1,356
LT10	117	1	5	3,071	3.000	1,309
LT11	117	1	5	3,143	3.000	1,359
LT12	117	1	5	3,122	3.000	1,367

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto aos aspectos de máximo e mínimo, houve pelo menos uma resposta para cada quesito, apresentado na Tabela 14. No tocante à média, ela esteve próxima de 3,30 e, em relação ao Desvio Padrão, as médias são próximas de 1,32, com baixo grau de dispersão.

Para contradizer esses achados, apresenta-se o estudo de Rank et al. (2009), pois a média desse estudo na parte de liderança transacional é de 2,05 e o desvio padrão ficou em 0,74. Os autores afirmam que o tipo de liderança transacional está negativamente associado aos aspectos de inovação e criatividade, enquanto, na pesquisa atual, existe uma ligação positiva média da liderança transacional com o pensamento criativo divergente.

No trabalho de Pieterse et al. (2010), com média de 2,70 e desvio padrão de 0,51, é demonstrada uma interação positiva do empoderamento psicológico na construção de ideias inovadoras, pois ambos os tipos de pensamento, quando conjugados, são mais efetivos na conquista do aumento do impacto, do comportamento criativo; já quando utilizados separadamente, a liderança transacional é relacionada negativamente ao comportamento inovador e a liderança transacional tem efeito positivo com relação a esse comportamento.

Para Deichmann e Stam (2015), com média de liderança transacional de 3,70 e desvio padrão de 0,89, é mediado pelo comprometimento do empregado com o trabalho de geração de ideias, mas não há efeito cruzado, fora desse contexto, demonstrando que a liderança transacional

necessita estar firmemente ligada à liderança transformacional, para que atinja os efeitos mediadores desejados.

Como complemento dessa análise, apresenta-se o estudo de Suave e Aguiar (2021), que encontraram efeitos moderadores pequenos R^2 ajustado de 0,07 entre a liderança transacional e o desempenho no trabalho, desde que utilizada em conjunto com a liderança transacional e no momento adequado de uso de cada um dos tipos de pensamento, sendo mais efetivo seu uso com o tipo de pensamento no momento de aplicação do tipo de pensamento convergente.

Na Tabela 15, tem-se a estatística descritiva para as questões da variável LTR -Liderança transformacional. Destaca-se o uso da escala do tipo Likert de 5 pontos, de acordo com o modelo de Avolio, Bass e Jung (1999) e Afsar et al. (2017), em que o respondente lê as questões e depois escolhe qual resposta é mais adequada, de acordo com sua opinião, sobre o tema, com a seguinte escala: (1) de modo algum, (2) uma ou outra vez, (3) às vezes, (4) muitas vezes, (5) com frequência ou sempre.

Tabela 15 – Estatística descritiva em relação à Liderança Transformacional

Questões	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio Padrão
LTR1	117	1	5	3,459	3.000	1,334
LTR2	117	1	5	3,500	3.000	1,341
LTR3	117	1	5	3,469	3.000	1,415
LTR4	117	1	5	3,092	3.000	1,359
LTR5	117	1	5	3,276	3.000	1,345
LTR6	117	1	5	3,439	3.000	1,409
LTR7	117	1	5	3,429	3.000	1,340
LTR8	117	1	5	3,418	3.000	1,333
LTR9	117	1	5	3,469	3.000	1,439
LTR10	117	1	5	3,500	3.000	1,360
LTR11	117	1	5	3,469	3.000	1,421
LTR12	117	1	5	3,367	3.000	1,440
LTR13	117	1	5	3,367	3.000	1,342
LTR14	117	1	5	3,459	3.000	1,269
LTR15	117	1	5	3,551	3.000	1,295
LTR16	117	1	5	3,490	3.000	1,416
LTR17	117	1	5	3,439	3.000	1,421
LTR18	117	1	5	3,469	3.000	1,379
LTR19	117	1	5	3,429	3.000	1,496
LTR20	117	1	5	3,602	5.000	1,551

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação aos dados de máximo e mínimo, houve pelo menos uma resposta para cada quesito respondido, na Tabela 15. Quanto à média, esta ficou com baixa dispersão, em torno de

3,43, e, em relação à mediana, ficou em 3,37, e o desvio padrão ficou estimado em 1,38, o que indica a robustez dos dados apontados por esta pesquisa. O estudo de Rank et al. (2009) com a média de 2,60 para liderança transformacional e desvio padrão de 0,71, assim, de acordo com os autores, a liderança transformacional pode ser um fator de otimização, na geração de ideias criativas.

Nessa mesma toada, tem-se o estudo de Pieterse et al. (2010), com a média de 3,55 e desvio padrão de 0,59, que chegaram à conclusão de que o estilo de liderança transformacional pode facilitar o trabalho de geração de ideias criativas.

Na Tabela 16, demonstra-se a estatística descritiva para cada questão da variável DG – Desempenho Gerencial. Destaca-se que foi usada a escala Likert de 5 pontos, de acordo com o modelo de Denison, Hooijberg e Quinn (1995): (1) muito baixo, (2) baixo, (3) médio, (4) alto, (5) muito alto. Os respondentes analisaram o seu Desempenho como gerentes em relação aos colegas e à startup da qual fazem parte.

Tabela 16 – Estatística descritiva em relação ao Desempenho Gerencial

Questões	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio Padrão
DG1	117	1	5	3,939	4.000	0,941
DG2	117	1	5	3,714	4.000	0,961
DG3	117	1	5	3,520	4.000	1,214
DG4	117	1	5	3,735	4.000	1,244
DG5	117	1	5	3,653	4.000	1,275

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que a Tabela 16 possui respostas mínimas e máximas para todas as alternativas. Em relação ao desvio padrão, possui um valor de 1,12 no eixo central da reta, com dispersão pequena em relação a essa reta; já a média de observações está com o valor central de 3,71.

4.2 Tratamento de dados

Esta parte tem por objeto a tratativa dos dados compilados para tornar factível realizar os propósitos delineados no objetivo geral e nos específicos da atual dissertação. Para compilar os dados, foi utilizada a modelagem de equações estruturadas (MEE) com base no *software smartPLS 4.0.8.9* direitos reservados e devidamente licenciado, para uso nesta pesquisa.

De acordo com Hair et al. (2013), ao se tratar os dados com esse tipo de software, é possível fazer as razões analíticas, entre inúmeras variáveis, no mesmo lapso temporal, de forma independente, sejam essas variáveis latentes ou observadas. De início, apresentam-se as questões para validação do constructo. Dessa maneira, na Tabela 17, temos as questões logicamente propostas e teorizadas, com referência às variáveis latentes.

Tabela 17 – Questões base para validar o constructo

Constructo	Questões	Autores Base
Pensamento Convergente	PC1; PC2; PC3; PC4; PC5; PC6; PC7; PC8.	(Basadur & Finkbeiner 1985)
Pensamento Divergente	PD1; PD2; PD3; PD4; PD5; PD6.	(Basadur & Finkbeiner 1985).
Liderança Transacional	LT1; LT2; LT3; LT4; LT5; LT6; LT7; LT8; LT9; LT10; LT11; LT12.	(Avolio, Bass & Jung, 1999; Afsar, Badir, Saeed & Hafeez, 2017)
Liderança Transformacional	LTR1; LTR2; LTR3; LTR4; LTR5; LTR6; LTR7; LTR8; LTR9; LTR10; TR11; LTR12; LTR13; LTR14; LTR15; LTR16; LTR17; LTR18; LTR19; LTR20.	(Avolio, Bass & Jung, 1999; Afsar, Badir, Saeed & Hafeez, 2017)
Desempenho Gerencial	DG1; DG2; DG3; DG4; DG5.	(Denison, Hooijberg & Quinn, 1995)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na etapa inicial, usa-se a métrica estimada de mensuração para relacionar as variáveis latentes às variáveis de observação. Com isso, Hair et al. (2013) indicam que os coeficientes betas dos caminhos, entre as variáveis de latência e as que são observadas, terão os valores superiores a 0,70. Dessa forma, na Tabela 18, observam-se as resultantes que se enquadraram ao método usado, sendo excluídos aqueles que não tiveram valores acima de 0,70.

Tabela 18 – Questões validadas para aplicação do constructo

Constructo	Questões
Pensamento Convergente	PC1; PC2; PC3; PC4; PC5; PC6; PC7; PC8.
Pensamento Divergente	PD1; PD2; PD3; PD4; PD5; PD6.
Liderança Transacional	LT1; LT2; LT3; LT4; LT5; LT6; LT7; LT8; LT9; LT10; LT11; LT12.
Liderança Transformacional	LTR1; LTR2; LTR3; LTR4; LTR5; LTR6; LTR7; LTR8; LTR9; LTR10; TR11; LTR12; LTR13; LTR14; LTR15; LTR16; LTR17; LTR18; LTR19; LTR20.
Desempenho Gerencial	DG1; DG2; DG3; DG4; DG5.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Destaca-se que não foi necessário excluir questões, pois nem todas as variáveis obtiveram aderência ao modelo proposto de validação. Com isso, na próxima seção, faz-se a estimativa avaliativa da modelagem proposta. Dessa monta, passa-se à parte de avaliação do modelo de

mensuração, para verificar os aspectos de validade, da consistência, das cargas fatoriais, da validade discriminante, do modelo de mensuração.

4.3 Avaliação do modelo de mensuração

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

Tabela 19 – Confiabilidade e validade do constructo

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

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Segundo o que se pode notar, na Tabela 19, o *Alfa de Cronbach* exibiu um índice aceitável de confiança; de acordo com Hair et al. (2009), a aceitabilidade mínima é de 0,70. Aliás, as variáveis LT e LTR obtiveram carga mais alta, mais próximas do coeficiente de 1,00 (Corrar et al., 2014).

Destaca-se que o *Alfa de Cronbach* é mais conservador, pois estima para baixo as importâncias de confiança. Em relação à Confiabilidade Composta (CC), a análise permite verificar se existe coerência interna dos identificadores que não têm as limitações do *Alpha de Cronbach*, em relação à sensibilidade ao número de itens escaláveis. Os efeitos obtiveram valores adequados, pois, conforme Hair et al. (2009), o valor de aceitabilidade mínima seria de 0,70, e não houve nenhum que ficou abaixo de 0,90. Destaca-se que a confiabilidade composta (CC) tem superestimado os valores do intervalo de confiabilidade.

Logo, aconselha-se o uso do Alpha de Cronbach e confiabilidade composta (CC) para verificar a ausência de vieses, já que a confiabilidade pode ser detectada também com essas ferramentas de análise de dados (Ringle, Silva & Bido, 2014). Para o índice de Dillon-Goldstein (Rho), Ringle, Silva e Bido (2014) asseguram que o escopo é examinar a amostra, sem levar em conta plausíveis influências que possam interferir nos achados da pesquisa.

Para Tenenhaus et al. (2005), o índice encontrado precisa ser superior a 0,70 e, dessa forma, e vendo os dados encontrados, observa-se que estão acima do mínimo indicado pela literatura. Em relação à validade de convergência (AVE), possibilita ver se os itens que integram a teoria sugerida, capacidade representativa, da variável latente, que almeja a mensuração.

Na visão de Cohen (1988), os efeitos ficam acima de 0,50 e, dessa maneira, verifica-se que o modelo tende a satisfazer as variáveis de latência. O nivelamento do constructo é dado pelos índices de validade discriminante. Com isso, observam-se os índices de correlação (cross loading) entre as variáveis de cruzamento. Na Tabela 20, verificam-se as estimações alcançadas dos fatores cruzados e sua validade discriminante.

Tabela 20 – Validez discriminante Cargas fatoriais cruzadas

	DG	LT	LTR	PC	PD
DG1	0,771				
DG2	0,783				
DG3	0,802				
DG4	0,873				
DG5	0,854				
LT1		0,790			
LT2		0,743			
LT3		0,719			
LT4		0,761			
LT5		0,830			
LT6		0,768			
LT7		0,671			
LT8		0,663			
LT9		0,749			
LT10		0,815			
LT11		0,790			
LT12		0,733			
LTR1			0,738		
LTR2			0,771		
LTR3			0,798		
LTR4			0,805		
LTR5			0,751		
LTR6			0,746		
LTR7			0,771		
LTR8			0,799		
LTR9			0,827		
LTR10			0,816		
LTR11			0,840		
LTR12			0,790		
LTR13			0,899		
LTR14			0,836		
LTR15			0,787		
LTR16			0,767		
LTR17			0,777		
LTR18			0,764		
LTR19			0,795		
LTR20			0,846		
PC1				0,782	
PC2				0,774	
PC3				0,648	
PC4				0,736	
PC5				0,783	
PC6				0,902	
PC7				0,922	
PC8				0,958	
PD1					0,866
PD2					0,871
PD3					0,869
PD4					0,860
PD5					0,894
PD6					0,916

Legenda: DG - Desempenho Gerencial; LT - Liderança Transacional; LTR - Liderança Transformacional; PC - Pensamento Convergente; PD - Pensamento Divergente.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 20, verifica-se que os valores ficaram entre 0,663 a menor e 0,958 a maior. Dessa forma, e de acordo com Hulland (1999), verifica-se que os valores ficaram bem acima do mínimo necessário para um estudo do tipo confirmatório, que é de 0,40. Com isso, não foi necessário retirar nenhuma variável e todas foram mantidas, para obter os demais dados da pesquisa. Na Tabela 21, tem-se o modelo de Fornell-Lacker (1981), que realiza o teste de validade discriminante.

Tabela 21 – Validade discriminante Fornell-Larcker (FL)

Variáveis	DG	LT	LTR	PC	PD
Pensamento Criativo Convergente	0.852				
Pensamento Criativo Divergente	0.903	0.764			
Liderança Transacional	0.934	0.934	0.786		
Liderança Transformacional	0.798	0.866	0.837	0.840	
Desempenho Gerencial	0.931	0.938	0.958	0.811	0.893

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As raízes quadradas e os valores de AVE de cada parte do constructo, e as correlações de Pearson, são comparadas pelo método de Fornell-Lacker (Hair et al., 2012). Dessa forma, o critério de Fornell e Larcker (1981) indica que o AVE de cada variável deve ser maior que a mais alta correlação quadrada da variável latente, com qualquer outra variável latente.

Para obter o rigor de validade do constructo para dentro dos critérios de Fornell-Larcker, utiliza-se a Rácio Heterotrait-Monotrait, que supera em atributos, por diversificar, entre hetero e mono características, as correlações. E, dessa forma, apresenta-se, na Tabela 22, a validade discriminante rácio heterotrait-monotrait (HTMT).

Tabela 22 – Validade discriminante Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Variáveis	DG	LT	LTR	PC	PD
Pensamento Criativo Convergente					
Pensamento Criativo Divergente	0.987				
Liderança Transacional	0.997	0.990			
Liderança Transformacional	0.854	0.922	0.867		
Desempenho Gerencial	1.003	1.003	0.999	0.849	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), o *HTMT*, conforme estudiosos que usam o *PLS-SEM*, evidencia maior alcance na validade discriminante, mas que pode ser um teste alternativo de correlações, como um estimador de correlações de construção, sem atenuação e perfeita confiabilidade. Voorhees, Brady, Calantone e Ramirez (2016), no conjunto de análises

fatoriais confirmatórias, lembram que o *HTMT* trabalha de maneira eficaz, contudo, com alguma imprecisão sobre qual ponto de corte usar para aceitar ou abandonar a validade discriminante.

Por fim, conforme a Tabela 16, conclui-se que os índices desta parte foram: $AC > 0,70$; $\rho_A > 0,70$; $CC > 0,70$; $AVE > 0,50$; Cross Loading – acima de outras cargas fatoriais; FL – valores quadráticos das AVEs de todos os constructos latentes, mais altos que as correlações; $HTMT < 0,90$, em acordo com o modelo ajustado de Ringle, Silva e Bido (2014). Com isso, apresentam-se os resultados dos testes e as respectivas análises; evidencia-se que todas as suposições, para a confiabilidade, validade do constructo e validade discriminante do modelo, demonstram valores satisfatórios, logo, infere-se que o modelo possui um razoável grau de confiabilidade, validade de constructo e validade discriminante.

4.4 Avaliação do modelo estrutural

É possível proceder com a avaliação do modelo estrutural, logo após a avaliação do modelo de mensuração, por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF) externos e internos, após as análises de multicolinearidade.

Na sequência, usam-se as análises dos coeficientes do R^2 , análise do tamanho do efeito f^2 e, por fim, a avaliação das hipóteses (β 's) e p-values. Na Tabela 23, demonstra-se a primeira análise de multicolinearidade por meio do VIF para dimensões externas das variáveis observáveis.

Tabela 23 – Fator de inflação de Variância (VIF) Externos

PC	VIF	PD	VIF	LTR	VIF	LT	VIF	DG	VIF
PC1	4.686	PD1	4.631	LTR1	2.482	LT1	2.776	DG1	2.413
PC2	6.000	PD2	5.426	LTR2	3,514	LT2	3.872	DG2	2.424
PC3	3.538	PD3	5.439	LTR3	4.005	LT3	3.008	DG3	2.135
PC4	2.866	PD4	4.186	LTR4	3.449	LT4	2.168	DG4	2.656
PC5	3.079	PD5	4.201	LTR5	3.638	LT5	2.359	DG5	2.792
PC6	4.591	PD6	6.321	LTR6	3.477	LT6	2.799		
PC7	5.556			LTR7	3.419	LT7	2.439		
PC8	3.679			LTR8	3.299	LT8	3.872		
				LTR9	4.383	LT9	3.008		
				LTR10	3.761	LT10	2.834		
				LTR11	3.540	LT11	2.901		
				LTR12	4.097	LT12	2.888		
				LTR13	4.593				
				LTR14	3.024				
				LTR15	3.082				
				LTR16	3.945				
				LTR17	4.872				
				LTR18	3.383				
				LTR19	3.683				
				LTR20	5.170				

Legenda: DG - Desempenho Gerencial; LT - Liderança Transacional; LTR - Liderança Transformacional; PC - Pensamento Convergente; PD - Pensamento Divergente; VIF - Fator de Inflação de Variância.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 23, pode-se notar que o VIF, para as questões do pensamento criativo convergente, foi mínimo 3,048 e máximo 6,000, mas, como as questões PC2 6,000 e PC7 5,556 apresentaram problemas de multicolinearidade, foram excluídas do modelo. Para as questões de pensamento criativo divergente, três valores apresentam problemas de multicolinearidade: PD2 5,426, PD3 5,439 e PD6 6,321, e tiveram que ser excluídos do modelo; as demais questões foram mantidas.

As questões de liderança transformacional LTR20 6,020 a LTR17 5,496 e a LTR9 5,503 foram excluídas do modelo, por estarem com problemas de multicolinearidade, e, nas questões de liderança transacional, apenas a LT20 - 5,170 apresentou baixa multicolinearidade, mas, como não afeta o modelo, foi mantida; as demais apresentaram índices abaixo de 5,0. De acordo com Werlang, Rossetto, Ribeiro e Tonial (2017), estimações com tolerância menores do que 0,19 e superiores a 5,3 assinalam uma correlação múltipla superior de 0,90 e características de presença de multicolinearidade, logo, necessitam ser excluídas do modelo.

Conforme se pode observar, apenas nove itens tiveram a presença de multicolinearidade; a grande maioria indicou a ausência de multicolinearidade entre eles, visto que os valores foram abaixo de 5 (Hair et al., 2017). Garson (2016) afirma que, para um modelo de medição reflexivo, a multicolinearidade não é um problema, mesmo que o SmartPLS gere a estatística VIF para o exterior, contudo para que haja mais confiabilidade ao modelo, optou-se por excluir essas

questões. Logo, pode-se afirmar que os resultados das variáveis são confiáveis. Nesse sentido, faz-se necessário analisar o VIF dos dados internos, ou seja, para a variável independente. Assim, na Tabela 24, apresenta-se o fator de inflação da variância (VIF) para dados internos.

Tabela 24 – Fator de inflação da Variância (VIF) Internos

Variáveis	DG	LT	LTR	PC
Desempenho Gerencial				
Liderança Transacional	5,974			
Liderança Transformacional	5,974			
Pensamento Convergente		2,726	2,726	
Pensamento Divergente		2,726	2,726	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com a Tabela 24, nota-se que, para a variável DG, os valores LT e LTR estão acima de 5,0, contudo, como os valores da Tabela 16 estão conformes aos índices recomendados pela literatura, mantém-se o modelo, sem necessidade de ajustes (Gujarati, 2003; Hair et al., 2010). Dessa forma, chega-se à Tabela 25, que apresenta o coeficiente de determinação R^2 , que avalia a parte da variância das variáveis endógenas, a qual explica-se pelo modelo estrutural. Com isso, os índices do R^2 mostram a explicação das variáveis mediadoras LT - Liderança Transacional e LTR - Liderança Transformacional, e a variável de resultado DG - Desempenho Gerencial.

Tabela 25 – Coeficiente de determinação (R^2)

Variáveis	R-quadrado	R-quadrado ajustado
Desempenho Gerencial	0,795	0,792
Liderança Transacional	0,862	0,860
Liderança Transformacional	0,891	0,889

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com a Tabela 25, verifica-se que o modelo tem grande poder de explicação, acima de 26%, das variáveis desempenho gerencial (DG), liderança transacional (LT) e liderança transformacional (LTR). De acordo com Cohen (1988), na área de ciências sociais e de comportamento, no R^2 de 2% até 13%, o efeito é pequeno; de 13% a 26%, o efeito é médio; e, com efeito grande, é de 26% e acima.

De outra maneira, pode-se verificar a relevância do modelo estrutural, com a aplicação do teste, de efeito f^2 , que é feito verificando-se a mudança de R^2 , com a eliminação de um

constructo específico do modelo. Então, na Tabela 26, estão apresentados os índices do efeito f^2 , o qual faz a análise dessa omissão exógena nas dimensões endógenas.

Tabela 26 – Tamanho do efeito f^2

	DG	LT	LTR	PC	PD
Desempenho Gerencial					
Liderança Transacional	0,229				
Liderança Transformacional	0,704				
Pensamento Convergente		0,340	0,238		
Pensamento Divergente		0,238	0,743		

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como se verifica na Tabela 26, as variáveis LT 0,155 e LTR 0,347 apresentam um efeito médio na variável DG, enquanto a variável PC 0,340 tem um efeito pequeno sobre a variável LT, e essa mesma variável LT 0,238 tem um efeito pequeno na variável LTR. Já a variável PD 0,238 tem um efeito pequeno na variável LT e a variável PD 0,743 tem um grande efeito em LTR. Reafirma-se que, quando os resultados estiverem com valores de 0,02 a 0,15, têm efeito pequeno; 0,15 a 0,35, efeito médio; e, acima de 0,35, efeito grande (Hair et al., 2013).

E, ainda, há a necessidade de verificar os índices resultantes das cargas externas, com o objetivo de excluir, se necessário, alguma variável observável para evitar resultados indesejados (Hair et al., 2017). Sendo assim, na Tabela 27, têm-se as cargas externas das variáveis latentes e cada variável observada.

Tabela 27 – Cargas externas

	DG	LT	LTR	PC	PD
DG1	0,771				
DG2	0,783				
DG3	0,802				
DG4	0,873				
DG5	0,854				
LT1		0,790			
LT2		0,743			
LT3		0,719			
LT4		0,641			
LT5		0,673			
LT6		0,768			
LT7		0,671			
LT8		0,663			
LT9		0,749			
LT10		0,815			
LT11		0,790			
LT12		0,733			
LTR1			0,738		
LTR2			0,771		
LTR3			0,798		
LTR4			0,805		
LTR5			0,751		
LTR6			0,746		
LTR7			0,771		
LTR8			0,799		
LTR9			0,827		
LTR10			0,816		
LTR11			0,840		
LTR12			0,790		
LTR13			0,899		
LTR14			0,836		
LTR15			0,787		
LTR16			0,767		
LTR17			0,777		
LTR18			0,764		
LTR19			0,795		
LTR20			0,846		
PC1				0,782	
PC2				0,774	
PC3				0,648	
PC4				0,736	
PC5				0,783	
PC6				0,902	
PC7				0,922	
PC8				0,958	
PD1					0,866
PD2					0,871
PD3					0,869
PD4					0,860
PD5					0,894
PD6					0,916

Legenda: DG - Desempenho Gerencial; LT - Liderança Transacional; LTR - Liderança Transformacional; PC - Pensamento Convergente; PD - Pensamento Divergente.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Verifica-se, na Tabela 27, que as variáveis observáveis LT4, LT5, LT7, LT8 e PC3 apresentam valor abaixo de 0,70 e, por isso, de acordo com a literatura, necessitam ser excluídas, para evitar resultados não desejados (Hair et al., 2017). Com isso, todas as variáveis que afetavam o modelo de equações estruturadas foram excluídas, apesar da literatura afirmar que isso não afeta substancialmente o modelo, optou-se pela exclusão, para garantir a validade e veracidade dos dados coletados, pois as cargas entre 0,40 e 0,70, quando retiradas, aumentam a fiabilidade e confiabilidade, compostas em um patamar mais elevado (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011).

Para terminar, foi feita a análise fatorial dos coeficientes estruturais, com o uso de relações das dimensões endógenas e exógenas. Reitera-se que as dimensões exógenas atuam como variáveis independentes, ponto inicial das setas, e as dimensões endógenas são variáveis preditoras, ponto final das setas do modelo. Dessa forma, na Tabela 28, delineiam-se os fatoriais dos coeficientes estruturais, com o fito de medir as hipóteses da pesquisa.

Tabela 28 – Análise fatorial – coeficientes estruturais

Hipóteses	Dimensões Exógenas	→	Dimensões Med/Mod	→	Dimensões Endógenas	Coefficiente β	P-value
H1(a) [+]	PC		LT		DG	0,303	0,000
H1(b) [0]	PC		LTR		DG	0,196	0,018
H1(c) [+]	PD		LTR		DG	0,797	0,000
H1(d) [0]	PD		LT		DG	0,668	0,000
H2(a) [+]	PC	→	LT	→	DG	0,190	0,032
H2(b) [+]	PD	→	LTR	→	DG	0,762	0,000

Legenda: DG - Desempenho Gerencial; LT - Liderança Transacional; LTR - Liderança Transformacional; PC - Pensamento Convergente; PD - Pensamento Divergente.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os dados da Tabela 28 indicam que os coeficientes β estão todos acima de 0,00, não apresentando nenhum valor negativo para as variáveis estudadas; se fosse o caso de terem aparecido, esses valores seriam tratados da mesma forma, sendo considerados fracos, quanto mais perto de zero, e fortes, quanto mais próximos de 1 ou -1. Na H1(a), o β apresenta um coeficiente positivo 0,303. Já na H1(b), é apresentado um coeficiente positivo de 0,196, que pode explicar a influência positiva do pensamento divergente na liderança transacional.

Na hipótese H1(c), com coeficiente β de 0,797, explica que há influência positiva do pensamento divergente, com a liderança transformacional. Já na H1(d), o β positivo no valor de 0,668 torna a hipótese suportada, pois o P-value é 0,000, menor do que 0,05, o que, de acordo com a literatura, está dentro dos padrões de sustentação da hipótese levantada.

Para finalizar, temos duas hipóteses: a H2(a), com valor positivo de β em 0,190, o que indica que pode haver influência positiva do pensamento convergente com o desempenho

gerencial, mediada pela liderança transacional; e a H2(b), com valor positivo de β 0,762, o que pode explicar a hipótese, pois se esperava que houvesse influência positiva do pensamento divergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transformacional. Considerando que o P-value de todas as variáveis ficou abaixo de 0,05, dessa maneira, observa-se que pode haver uma relação entre as variáveis.

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

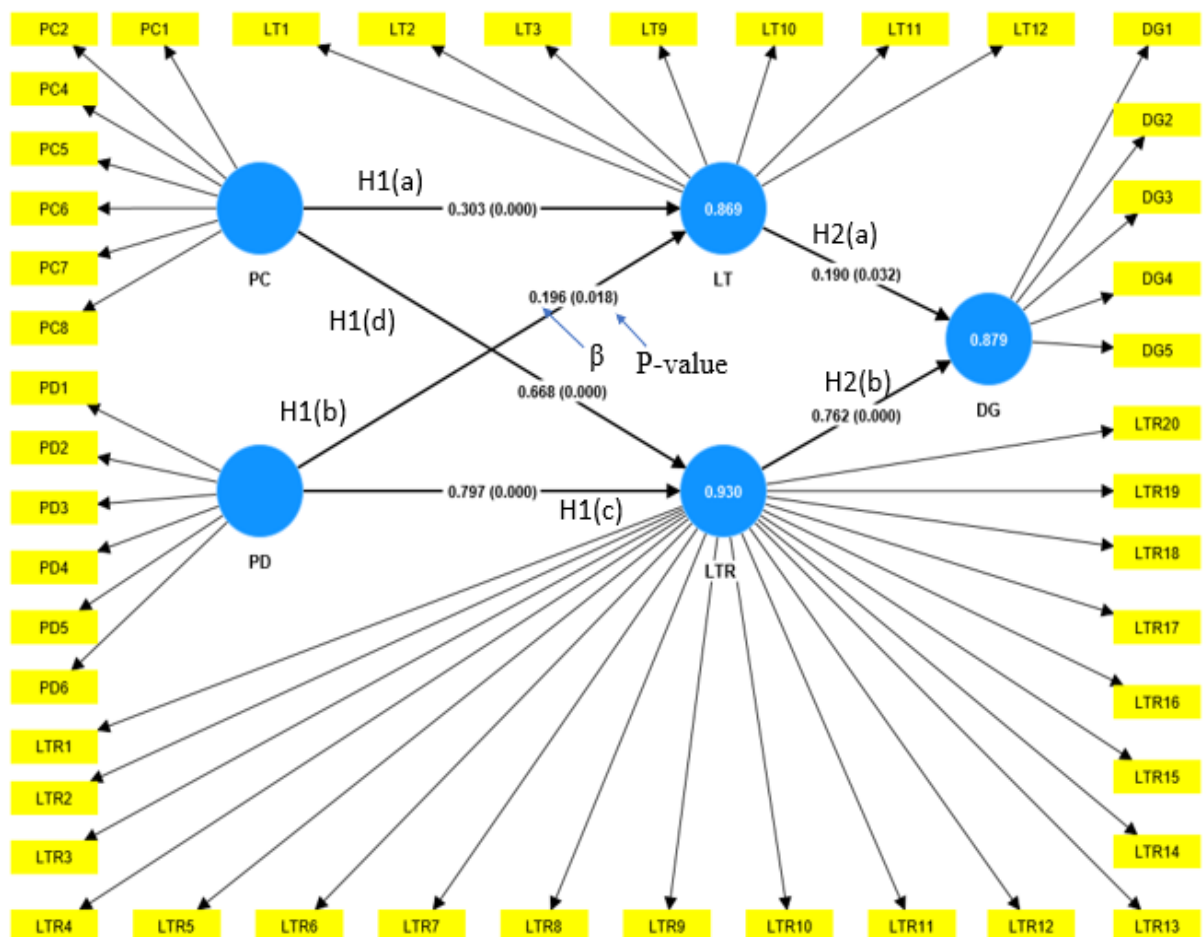


Figura 3 – Modelo estrutural da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Figura 3, são apresentados os dados resultantes do uso do *PLS SEM*, por meio do software *SmartPLS* versão 4.0.8.9®. Esse modelo exige o trabalho com caminhos estruturados;

seu objeto de análise é ligar dimensões (constructos). Seguindo uma lógica embasada teoricamente, de acordo com Hair et al. (2017), o modelo é composto por Variáveis Observáveis e suas relações com as Variáveis Latentes, em conjunto com as hipóteses testadas na pesquisa. O modelo teórico é verificado na Figura 1, de onde são retiradas, para inclusão no *software smart PLS*, as variáveis latentes e as variáveis observáveis, para análise do modelo, de equações estruturadas.

Na realização das análises, o software usa o *Bootstrapping* com os significados básicos de 5.000 subamostras, para um grau de completude de resultados, por meio de intervalo de confiança, Bootstrap, com enviesamento corrigido e acelerado (BCa), com tipo de teste Bicaudal, para um nível de H1 (+) H2 (+) H2 (+) H3 (-) β , p-value, em que as variáveis latentes e observáveis possuem uma significância de 5%.

Então, de acordo com os dados desta pesquisa, encontraram-se indícios para confirmar as hipóteses H1(a); H1(b); H1(c); H1(d); H2(a); H2(b), pois, ao comparar os dados desta pesquisa com os de Suave e Aguiar (2021), demonstra-se um fator de inovação nesta pesquisa, tendo em vista que o comportamento dos gerentes, chefes e supervisores é focado, de fato, em ações que podem propiciar o atingimento dos objetivos organizacionais, por meio de um desempenho gerencial possivelmente otimizado. Na Tabela 29, verificam-se os resultados testados para as hipóteses investigadas nesta pesquisa.

4.5 Discussão dos resultados

Na Tabela 29, passa-se, então, aos resultados das hipóteses da pesquisa. Nesta parte, exibe-se a discussão dos achados da pesquisa. Apresentam-se os dados da pesquisa realizada e os resultados que foram analisados pelas equações estruturadas, com o método de regressão por Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS), em acordo com as hipóteses do estudo e alinhado com os objetivos geral e específicos, que envolveram o pensamento criativo, os estilos de liderança e o desempenho gerencial.

Tabela 29 – Resultado das Hipóteses da pesquisa

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

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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

Pondera-se, desses dados e com base na literatura, que, quando o gestor utiliza soluções práticas e fomenta uma negociação formal com os membros da equipe de trabalho, para alcançar os objetivos organizacionais, tem maior êxito nesse processo. E, quando os gestores lideram suas equipes, com base em alguma forma de recompensa com estímulos lógicos e racionais para amplificação do bem-estar individual, os indivíduos tendem a ser mais colaborativos nos processos criativos, sendo esse achado complementar aos estudos de Afsar et al. (2017), Lima et al. (2018) e Suave e Aguiar (2021).

A hipótese H1(b) teve a proposta de verificar se o pensamento divergente influencia a liderança transacional para um $\beta = 0,238$ e o P-value = 0,000. Dessa forma, segundo Hair et al. (2017), basta o $\beta \neq 0$ e p-values < 0,05 para se constatar a significância do valor do coeficiente estrutural, o que confirma e demonstra o valor da análise realizada. Com isso, tem-se que, de

fato, o pensamento divergente tem uma média correlação positiva com a liderança transacional.

Percebe-se que os gestores tendem a usar o estilo de negociação transacional junto aos seus liderados, para fazê-los produzir ideias criativas, em conjunto e *pari passu* com o pensamento divergente. Esse tipo de comportamento dos gestores tende a dar um estímulo extra para o desempenho das equipes de trabalho, e ainda aprimora o próprio desempenho gerencial dos líderes, o que leva a verificar que há uma possível otimização dos processos de geração de ideias criativas, e isso complementa e corrobora estudos anteriores, como os de Pieterse et al. (2010), Afsar et al. (2017), Krüger et al. (2021) e Suave e Aguiar (2021).

A hipótese H1(c) foi no sentido de verificar a influência positiva do pensamento divergente, com a liderança transformacional, tendo um $\beta = 0,743$ e o P-value = 0,000; com esses valores, houve a confirmação da hipótese levantada. Infere-se, pelos dados obtidos, que o pensamento divergente possui uma forte correlação positiva com a liderança do tipo transformacional.

Sob essa perspectiva, observa-se, com esses indícios apontados pelos dados, que os gestores das startups pesquisadas têm agido com possível ponderação e cuidado, com os seus liderados, no sentido de atingir um espírito de transformação bem-sucedido, no ambiente de trabalho. O estímulo constante, o acompanhamento personalizado de cada membro das equipes de trabalho, a criação de vínculos motivacionais tende a ser uma forma potencializadora positiva, na geração de ideias criativas e na melhoria, tanto no desempenho das equipes quanto no desempenho gerencial, e isso complementa os estudos anteriores de Judge e Piccolo (2004), Kachelmeier, Reichert e Williamson (2008), Deichmann e Stam (2015), Oliveira e Beuren (2020), Kaveski et al. (2021) e Suave e Aguiar (2021).

A hipótese H1(d) afirmou que o pensamento convergente influencia a liderança transformacional, com um $\beta = 0,649$ e o P-value = 0,000, o que confirma a hipótese levantada, pois, além de o β indicar uma influência relevante e positiva, o P-value evidencia que há uma forte correlação positiva entre o pensamento convergente e a liderança transformacional, no caso das startups pesquisadas neste estudo.

Isso indica que os gestores dessas startups exercem uma possível forte base de negociação e, possivelmente, o uso de incentivos negociados, sob uma perspectiva de premiação e motivação, com a criação de fortes laços entre os membros de suas equipes de trabalho, por parte do gestor, para atingir o sucesso dos negócios, sob sua responsabilidade e cuidado, há indícios de que o pensamento convergente anda próximo do estilo de liderança transformacional, dando-lhe suporte lógico e relação formal, por meio de estímulos durante os processos criativos das equipes de trabalho. Ao realizar uma possível potencialização positiva do desempenho gerencial

dos gestores das startups pesquisadas, em complementação à literatura existente, esses dados indiciais são corroborados pelos estudos anteriores de Judge e Piccolo (2004), Lima, Pacheco e Espejo (2018), Costa et al. (2021), Crespo et al. (2019), Oliveira e Beuren (2020), Kaveski et al. (2021) e Suave e Aguiar (2021).

A hipótese H2(a) afirma que existe influência positiva do pensamento convergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transacional, e de fato, com um $\beta = 0,229$ e o P-value = 0,036, pode-se inferir que há influência positiva relevante e uma mediação considerável entre as duas variáveis.

Com isso, pode-se entender que os gestores possuem uma possível visão clara de como e quando utilizar incentivos e premiações para fomentar a consecução dos liderados dos resultados projetados pelas startups. Isso implica verificar, por meio dos resultados encontrados, que os gestores têm o seu desempenho gerencial positivamente potencializado, com o uso conjunto do pensamento convergente, mediado pela liderança transacional, no desempenho gerencial dos gestores de startups. Isso é corroborado e complementa os estudos de Afsar, Badir, Saeed e Hafeez (2017), Lima Altoé, Pacheco e Espejo (2018), Suave e Aguiar (2021). A hipótese H2(b) contextualiza que há influência positiva do pensamento divergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transformacional, com um $\beta = 0,704$ e o P-value = 0,000, e, com isso, esclarece-se que, de fato, o modelo conseguiu explicar essa hipótese por meio dos índices e da literatura especializada, em equações estruturadas.

Aqui, encontra-se um achado relevante, para colaborar com o arcabouço teórico, no que concerne às atividades de empresas jovens, que lutam em um mercado competitivo e que necessitam de ferramentas para otimizar, os processos criativos, pois o pensamento divergente contribui de forma positiva para o incremento do desempenho gerencial das startups pesquisadas, ao ser mediado pelo estilo de liderança transformacional. Isso complementa e amplia os estudos de Kachelmeier, Reichert e Williamson (2008), Deichmann e Stam (2015), Suave e Aguiar (2021) e Santos et al. (2022).

5 Considerações Finais

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

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

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

a) Verificar a influência do pensamento criativo, divergente e convergente, nos estilos de liderança transacional e transformacional. Dessa monta, para atender a esse objetivo, formulou-se a hipótese H1(a) [+] Há influência positiva do tipo de pensamento convergente com a liderança transacional. Por meio da análise dos dados, permite-se inferir que o pensamento convergente possui uma correlação positiva com a liderança transacional. Destarte, formulou-se a H1(c) [+] Há influência positiva do tipo de pensamento divergente com a liderança transformacional. Os dados encontrados levam a concluir que o pensamento divergente possui de fato uma correlação positiva com a liderança do tipo transformacional;

b) Identificar o efeito do pensamento criativo divergente na liderança transacional e convergente, na liderança transformacional. Com isso, aventou-se a hipótese H1(b) [0] O pensamento divergente influencia a liderança transacional, para se observar esse fenômeno. Com o auxílio dos indícios razoáveis, presentes nos dados analisados, chegou-se à conclusão de que o pensamento divergente tem uma correlação positiva com a liderança transacional. H1(d) [0] O pensamento convergente influencia a liderança transformacional. De fato, há uma correlação

positiva entre o pensamento convergente e a liderança transformacional, conforme a análise dos dados;

c) Identificar no pensamento criativo, o efeito mediador do estilo de liderança no desempenho gerencial. H2(a) [+] Há influência positiva do pensamento convergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transacional. Os achados indicam que o desempenho gerencial é positivamente influenciado pelo pensamento criativo convergente, quando mediado pela liderança transacional. H2(b) [+] Há influência positiva do pensamento divergente com o desempenho gerencial, mediada pela liderança transformacional. Os dados indicam que o desempenho gerencial é positivamente influenciado pelo pensamento criativo divergente, quando mediado pela liderança transformacional.

Pondera-se, no âmbito das startups pesquisadas, a existência possível de uma forte tendência para desenvolver as equipes de trabalho, com o uso do pensamento criativo divergente e convergente, no sentido de os gestores aplicarem as ferramentas da liderança transformacional e transacional para otimizar seu desempenho gerencial, pelo menos no caso dessa pesquisa. Os seis achados da pesquisa têm sua importância, pois apontam para a possibilidade de treinamento constante e superação dos obstáculos existentes, na alta direção das startups, conforme o que aponta a literatura de base, para o uso do pensamento criativo e os estilos de liderança. Ou seja, pode-se dizer que, apesar de francamente necessário, o uso de técnicas de otimização das equipes de trabalho, esse tipo de ferramentas, às vezes esbarram em falta de interesse, falta de recursos ou de financiamento para custear, algumas necessidades de aprimoramento, no ambiente da criatividade organizacional.

De acordo com o estudo de Kavesci et al. (2021), já citado, a literatura estuda como elevar o comprometimento dos gestores com suas organizações. Para tanto, é possível que seja necessário um compromisso da alta direção das startups, pois os problemas organizacionais tendem a ser solucionados de maneira mais efetiva, com um desempenho gerencial otimizado. Dessa monta, estudos voltados para o contexto do comportamento organizacional, ao utilizar teorias psicológicas, com o propósito de compreender de que maneira os gestores e colaboradores se comprometem com o uso de ferramentas de aprimoramento dos processos e procedimentos para gerar criatividade, no ambiente organizacional, são cada vez mais necessários e úteis.

Nessa direção, o estudo propôs o uso do pensamento criativo divergente e convergente, conceituado por Guilford (1956), definido como tipo de pensamento ligado à inovação, sendo utilizado para otimização dos processos, de solução de problemas que necessitam de uma abordagem criativa. Já o convergente tende a organizar, ser lógico e racional, e buscar a solução mais adequada e apropriada, tendo somente uma resposta possível para sua solução. Os dados

deste estudo demonstram uma sinergia e união entre o pensamento criativo divergente e convergente.

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

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

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

Nas questões sociais, os gestores, ao se depararem com os efeitos negativos de fatores psicológicos e emocionais, bem como com questões econômico-financeiras, tanto do pessoal das equipes de trabalho quanto suas próprias e da startup em que atuam, podem se valer dessas proposições teóricas, para solucionar importantes problemas, interpessoais e individuais. Dessa forma, pode-se resolver essas questões e permitir a atenuação ou a possível eliminação das influências negativas no ambiente das equipes de trabalho e no seu próprio desempenho

gerencial. Por fim, pode demonstrar que os investimentos da alta direção, nesse tipo de processo de geração de ideias criativas, tendem a otimizar e trazer bons resultados financeiros e aumentar a lucratividade das startups.

5.1 Limitações da pesquisa

No que tange aos fatores limitantes da pesquisa, ressalta-se que outros elementos não estudados podem gerar resultados diferentes dos apontados com o uso das variáveis aqui analisadas, como outros tipos de variáveis que possam ser usadas para gerar criatividade, outros estilos de liderança e outras medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Outro aspecto limitador é a amostra por seguimento e intencional da pesquisa, pois, apesar de se ter conseguido 117 respondentes, o âmbito restrito de startups das áreas de saúde, educação, tecnologia da informação e agrotechs não permite que se façam generalizações, para outros tipos de startups ou organizações, pois esse tipo de pesquisa, em outras áreas ou segmentos; os resultados podem sofrer variações relevantes.

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

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Sugere-se, para outros estudos futuros, que o foco seja em grandes centros urbanos ou em médias e pequenas cidades, pois pode-se compreender melhor como é a atuação dos tipos de pensamento divergente e convergente e dos estilos de liderança transacional e transformacional, em confronto com outros tipos de desempenho relacionados à startups, em ambientes e situações geográficas distintas. Ainda é possível se fazer pesquisas por tipo de gênero, regiões mais desenvolvidas, com desenvolvimento grande, médio ou pequeno. Com a variável de controle

tamanho do faturamento, pode-se testar qual é a influência do pensamento criativo, estilos de liderança no desempenho financeiro de startups, com faturamento pequeno, médio ou grande.

Dessa monta, indica-se, ainda, para estudos futuros, o enfoque nas regiões, como a norte, nordeste, centro-oeste, sul e sudeste. É possível, também, serem estudadas startups que funcionem em órgãos públicos, em organizações não governamentais e/ou focar em um só ramo de atividade, como startups do setor agrícola, de educação, de tecnologia, da saúde e outras, conforme os setores disponíveis no site da ABStartups.

Propõe-se que seja utilizado em pesquisas futuras o tipo de pesquisa com entrevistas de forma direta e qualitativa, o que possibilita uma nova área de teorização com o uso de epistemologias qualitativas, e análises comparativas de forma mais subjetiva, entre os pesquisadores e pesquisados. Desse modo, dá-se por finalizado este estudo, que tem o potencial de contribuir para o aprimoramento da literatura e conhecimentos teóricos na área da criatividade humana.

Referências

- Abdel-Halim, A. M. S., & Ahmed, M. N. (2022). Avaliando a utilidade de dois quadros de gestão de desempenho propostos: evidências da prática empresarial, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(3), 485-507.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Aguiar, A. B., & Suave, R. (2020). Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro, *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(1).
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization, *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Westview press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity, *Harvard Business Review on breakthrough thinking*, 1-29.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework, *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Antunes, L. G. R., Vasconcelos, F. F., de Oliveira, C. M., & Corrêa, H. L. (2021). Estrutura dinâmica de avaliação de desempenho para startups, *Revista Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho*.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership, *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Barbetta, P. A. (1998). *Construção de modelos para médias e variâncias na otimização experimental de produtos e processos* (Doctoral dissertation, UFSC). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77631?show=full>.
- Basadur, M., & Finkbeiner, C. T. (1985). Measuring preference for ideation in creative problem-solving training, *The Journal of applied behavioral science*, 21(1), 37-49.
- Bass, B. M. (1985). Liderança: Bom, melhor, *Dinâmica organizacional*, 13(3), 26-40.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Desenvolvimento de liderança transformacional: Manual para o questionário de liderança multifatorial. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Administrative Science Quarterly*, 61(3), 433-468.
- Beuren, I. M. I. (2013). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Medição de desempenho: desafios para amanhã, *Revista internacional de avaliações de gestão*, 14(3), 305-327.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis, *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Costa, M. A. S., Guerino, G. C., Leal, G. C. L., Balancieri, R., & Galdamez, E. V. C. (2021). Exploring performance measurement practices in Brazilian startups, *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-27. Sociedade, 47, 1-13.
- Corrar, L. J., Dias Filho, J. M., & Paulo, E. (2014). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Editora Atlas.
- Cunha, V. B. C., Nascimento, T. C., & Silva, R. A. (2022). *Inovação ou Progresso Social? Uma Análise dos Fatores Preditores para o Avanço Mundial da Igualdade De Gênero*. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 - 21 a 23 de set de 2022 - 2177-2576 versão online.
- Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants, *Journal of Business Research*, 101, 875-884.
- Cropley, A. (2006). In praise of convergent thinking, *Creativity research journal*, 18(3), 391-404.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Aproveitando a liderança transformadora e transacional para cultivar a geração de ideias focadas na organização, *A Liderança Trimestral*, 26(2), 204-219.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, *Organization Science*, 6(5), 524-540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>.
- Ferraz, A. C. R., & Lucas, A. C. (2022). *O Impacto das Redes de Relacionamentos na Carreira das Mulheres em Startups no Brasil*. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 de 21 a 23 de set de 2022 - 2177-2576 versão online.

- Figueiredo, J. A. L., Chimenti, P., Cavazotte, F., & Abelha, D. (2022). Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 66-91.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Garcia-Santos, S. C., & Werlang, B. S. G. (2013). Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 18, 183-191.
- Guilford, J. P. (1950). Criatividade, *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- Guilford, J. P. (1956). A estrutura do intelecto, *Psychological Bulletin*, 53(4), 267-293. doi:10.1037/h0040755
- Gujarati, D. (2003). *Basic econometrics* [4th ed.]. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). Partial least squares: the better approach to structural equation modeling? *Long range planning*, 45(5-6), 312-319.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage publications.
- Henderso, P. A., de Araújo Ferreira, M. A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil, *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(3), 489-505.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Jung, D. I. (2001). Liderança transformadora e transacional e seus efeitos na criatividade em grupos, *Revista de Pesquisa da Criatividade*, 13(2), 185-195.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kachelmeier, S. J., Reichert, B. E., & Williamson, M. G. (2008). Medir e motivar quantidade, criatividade ou ambos, *Revista de Pesquisa Contábil*, 46(2), 341-373.
- Kachelmeier, S. J., & Williamson, M. G. (2010). Attracting creativity: The initial and aggregate effects of contract selection on creativity-weighted productivity, *The Accounting Review*, 85(5), 1669-1691.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativityrelevant processes and outcomes in an electronic meeting system contexto, *The Leadership Quarterly*, 14, 499-524.
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento Organizacional, *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100.
- Krüger, C., Borré, M. L., Lopes, L. F. D., & de Freitas Michelin, C. (2021). O binômio liderança-empendedorismo: uma análise a partir da teoria do comportamento planejado, *Humanas Sociais & Aplicadas*, 11(31), 26-45.
- Kerlinger, F. N. (2009). Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. In *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual* (pp. xv-378).
- Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2021). Management accounting tools for failure prevention and risk management in the context of Indian innovative start-ups: a contingency theory approach, *Journal of Indian Business Research*.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/podevelopmental analysis, *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Lima Altoé, S. M., Pacheco, V., & dos Santos Bortolucci Espejo, M. M. (2018). Estilos de liderança e o uso do sistema de controle gerencial: evidências do nível de formação de gestores de topo, *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(2).
- Llorach, C., & Ottosson, E. (2016). *The Balanced Scorecard during the early stages of a tech firm: A multiple case study regarding performance management in Swedish tech Startups*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Estudos Empresariais, Universidade de Uppsala, Uppsala, Suécia.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas, 143-164.

- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial, *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 107-124.
- Moscarola, J. (1990). *Enquêtes et analyse de données avec le sphinx/J. Moscarola,..* (p. 1). Vuibert.
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Gestão da Criatividade Organizacional: Elementos de Discussão, *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 22(6).
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage publications.
- Nunes, K. K., & de Lima, A. P. (2021). Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela economia sexista, *Research, Society and Development*, 10(8), e2410816110-e2410816110.
- Oliveira, R. M., & Beuren, I. M. (2020). Influência do uso diagnóstico e interativo de sistemas de controle gerencial na inovação de processos e no desempenho de startups. XIV Congresso ANPCONT – Foz do Iguaçu/ PR - 11 a 15 de dezembro.
- Ojha, S., Bußler, S., & Schlüter, O. K. (2020). Valorização do desperdício de alimentos e conceitos de economia circular na produção e processamento de insetos, *Gestão de Resíduos*, 118, 600-609.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. <https://doi.org/10.1002/job.650>.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Metodologia de pesquisa de pesquisa em sistemas de informação gerencial: uma avaliação, *Revista de sistemas de informação gerencial*, 10(2), 75-105.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2009). Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas, *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 83-107.
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and selfpresentation as moderators, *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 82(3), 465-489. <https://doi.org/10.1348/096317908X371547>.
- Revilla, E. (2019). O dilema da criatividade, *Revista de Administração de Empresas*, 59, 149-153.

- Ringle, C. M., da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS, *Revista brasileira de marketing*, 13(2), 56-73.
- Rubinstein, S. L. (1958). *Of thinking and ways of its study*. Publishing house of the USSR.
- Rubinstein, S. L. (1976). Objeto, problemas y métodos de la psicología. In: Smirnov, A. A. (org.). *Psicología*. 16. ed., Editorial Grijalbo, cap. I, p. 13-36.
- Rubinstein, S. L. (1979). *El Desarrollo de la Psicología: principios y métodos*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1979.
- Sampieri, R., H., Collado, C., & Lucio, P. (1991). *Metodologia de la investigación*. Edición McGraw-Hill. http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf.
- Santos, V., Beuren, I. M., Bernd, D. C., & Fey, N. (2022). Utilização de controles gerenciais e inovação de produtos em startups: intervenção do compartilhamento de conhecimento e turbulência tecnológica, *Revista de Gestão do Conhecimento*, 27(2), 264-284. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0629>.
- Santos, L. M., & Orlandelli, R. C. (2019). Xilanases fúngicas: aproveitamento do farelo de trigo em processos fermentativos e panificação, *Evidência*, 19(2), 243-258.
- Shambaugh, R. (2019). How to unlock your team's creativity, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/how-to-unlock-your-teams-creativity>.
- Speckbacher, G. (2017). Pesquisa de criatividade em contabilidade gerencial: um comentário, *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 49-54.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups, *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_3.
- Suave, R., & Aguiar, A. B. (2021). Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em startups, *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 252-264.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). *Medição e gestão de desempenho: revisão da literatura e agenda de pesquisa*. Medindo a excelência empresarial.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). *PLS Path Modeling Computational Statistics & Data Analysis*, 48.
- Vasconcelos, I. F. F. G., Lefrere, F., Houaiss, E. C., & da Silva Souza, A. R. (2022). Modernidade crítica, pensamento criativo e inovação: um estudo sobre as startups no Brasil, *Cadernos EBAPE. BR*.

- Zonatto, V. C. D. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23, 67-91.
- Zhang, W., Sun, S. L., Jiang, Y., & Zhang, W. (2019). Openness to experience and team creativity: Effects of knowledge sharing and transformational leadership, *Creativity research journal*, 31(1), 62-73.

Apêndice A – Questionário de Pesquisa

Prezado(a) gestor(a) e colaborador(a)

Este questionário objetiva avaliar a percepção dos gestores e colaboradores de startups sobre as questões relacionadas com o pensamento criativo, estilo de liderança e o desempenho gerencial. Não será necessária a identificação dos respondentes, pois as questões serão analisadas em conjunto. Dessa forma, todas as informações serão confidenciais. Qualquer dúvida, estou à disposição para eventuais esclarecimentos.

Assinale as alternativas abaixo, caso concorde com os termos da pesquisa:

() compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando, assim, minha privacidade.

() cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus de Cascavel.

Atenciosamente,

Mestrando: Edson Miguel Graeff Borges (edson.borges@unioeste.br)

Orientador: Prof. Dr. Leandro Augusto Toigo (leandro.toigo@unioeste.br)

Coorientador (a): Prof. Dra.: Maria da Piedade Araujo (maria.araujo@unioeste.br)

Seção 1: Questionário sobre pensamento criativo

Pensamento Criativo Dentre as opções, marque com X a que você considera a mais pertinente:	discordo totalmente	discordo	indiferente	concordo	concordo totalmente
1. Eu deveria fazer algum pré-julgamento de minhas ideias antes de contá-las aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Devemos cortar as ideias quando elas se tornam ridículas e seguir em frente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Eu gostaria que as pessoas pensassem se uma ideia é prática ou não antes de abrir a boca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Você precisa ser capaz de reconhecer e eliminar ideias malucas durante a geração de ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. O julgamento é necessário durante a geração de ideias para garantir que apenas ideias de qualidade sejam desenvolvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Um grupo deve estar focado e no caminho certo para produzir ideias que valham a pena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A qualidade é muito mais importante do que a quantidade na geração de ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Muito tempo pode ser desperdiçado com ideias malucas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Acho que todos deveriam dizer o que vier à cabeça sempre que possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Gosto de ouvir as ideias malucas de outras pessoas, pois mesmo as mais malucas geralmente levam à melhor solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Uma ideia nova vale dez velhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Eu sinto que todas as ideias devem ter o mesmo tempo e serem ouvidas com a mente aberta, independentemente de quão malucas elas pareçam ser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. A melhor maneira de gerar novas ideias é ouvir os outros e depois adiar ou adicionar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Eu sinto que as pessoas no trabalho devem ser encorajadas a compartilhar todas as suas ideias, porque você nunca sabe quando uma que parece maluca pode se tornar a melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Seção 2: Questionário sobre estilo de liderança

Estilo de Liderança Dentre as opções, marque com X a que você considera a mais pertinente:	De modo algum	Uma vez ou outra	Às vezes	Muitas vezes	Com frequência ou sempre
1. Meu líder oferece assistência em troca de meu esforço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Meu líder formula claramente as expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Meu líder mostra satisfação se as expectativas foram realizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Meu líder dá atenção especial à quebra de regras e desvio do padrão estabelecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Meu líder chama a atenção para os erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Desde que o trabalho atenda aos padrões mínimos, meu líder evita tentar fazer melhorias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Meu líder só intervém quando surgem problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Meu líder só reage aos problemas se for absolutamente necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Meu líder não me incomoda se eu não o incomodar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Os problemas precisam ser crônicos antes que meu líder tome uma atitude.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Meu líder acredita firmemente em 'Se não está quebrado, não conserte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. As coisas têm que dar errado para meu líder agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Meu líder instiga orgulho em mim quando associado a outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Meu líder fala sobre meus valores e crenças mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Meu líder especifica a importância de um forte senso de propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Meu líder me convence a ir além do interesse próprio para o bem do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Meu líder age de maneira a construir o respeito dos outros por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Meu líder demonstra uma sensação de poder e confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Meu líder enfatiza a importância de ter um senso coletivo de missão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Meu líder fala com otimismo sobre o futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa ser estabelecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Meu líder articula uma visão convincente do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Meu líder expressa confiança através de seu comportamento de que os objetivos serão alcançados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Meu líder reexamina as suposições críticas e questiona se elas são apropriadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Meu líder busca perspectivas diferentes ao resolver problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Meu líder faz com que os outros vejam os problemas de muitos ângulos diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Meu líder sugere novas maneiras de ver como concluir as tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Meu líder gasta tempo treinando, ensinando e orientando seus seguidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Meu líder trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Meu líder ajuda os outros a desenvolver seus pontos fortes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

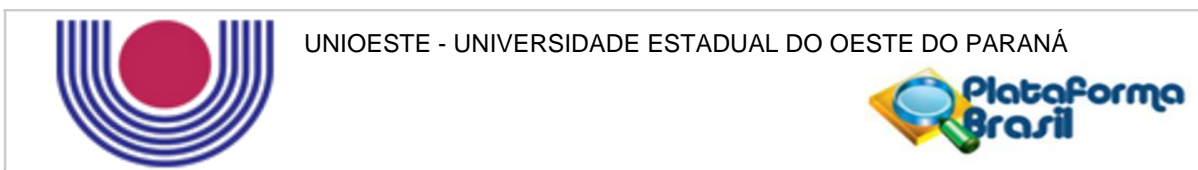
Seção 3: Questionário sobre desempenho gerencial

Dentre as opções, marque com X a que você considera a mais pertinente:	1 = Muito baixo	2 = Baixo	3 = Médio	4 = Alto	5 = Muito Alto
1. Meu desempenho em comparação ao desempenho padrão da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Meu desempenho em comparação com o desempenho dos meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Meu desempenho como um modelo exemplar para meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Meu sucesso gerencial no geral em comparação com outros gestores da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minha eficácia global enquanto gestor em comparação com outros gestores da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seção 4: Dados dos respondentes

1. Qual seu gênero? _____
2. Qual sua idade? _____
3. Qual seu Cargo/função na startup? _____
4. Qual seu tempo de atuação na startup? _____
5. Qual a sua área de formação e maior nível de escolaridade? _____
6. Qual Unidade Federativa sede da startup? _____
7. Qual é o faturamento anual? _____
8. Qual é o número de empregados? _____

Anexo A – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa da Unioeste/CVEL/PR



UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O ESTILO DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO CRIATIVO NO USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO: EM STARTUPS

Pesquisador: EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 59370422.4.0000.0107

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.452.802

Apresentação do Projeto:

A pesquisa será desenvolvida no escopo do uso de indicadores desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros, ao considerar características dos gestores quanto aos aspectos de parte do pensamento criativo organizacional convergente, com a subdimensão da tendência para avaliação crítica prematura de ideias; e a parte do pensamento criativo organizacional divergente, com a subdimensão da preferência por ideação

No que diz respeito às organizações pesquisadas, o foco deste estudo foram as startups brasileiras constantes na base de dados da ABStartups

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar a influência do estilo de pensamento criativo e tipo de liderança do gestor no uso dos indicadores de desempenho de startups.

Objetivo Secundário:

1.2.2 Específicos

- a) Identificar o pensamento criativo divergente e convergente nos gestores;
- b) Identificar o estilo de liderança transacional e transformacional entre os gestores de startups;

Endereço: RUA UNIVERSITARIA 2069

Bairro: UNIVERSITARIO

UF: PR

Município: CASCAVEL

CEP: 85.819-110

Telefone: (45)3220-3092

E-mail: cep.prppg@unioeste.br



UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

- c) Mapear o uso dos indicadores de desempenho das startups;
- d) Analisar as relações e correlações do pensamento criativo e do tipo de liderança no uso dos indicadores de desempenho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos ao participante – É esperado que os participantes não sofram nenhum tipo de constrangimento físico ou moral para participar da pesquisa, no entanto, caso algum evento adverso venha ocorrer, comprovadamente decorrente da participação na pesquisa, o pesquisador tomará medidas imediatas, integrais e gratuitas para sanear o problema.

Benefícios:

Esse trabalho traz como inovação aos estudos das startups a questão de juntar uma proposta de medição dos dados dentro desse ciclo de análise de uma startup enxuta (Ries, 2012), com a utilização de indicadores de desempenho, focados no processo de feedback, para a aprendizagem de melhoria e do crescimento das startups. E com isso colaborar com o aprimoramento e o surgimento de novas ideias para o fortalecimento dos produtos ou serviços. Nesse sentido, um importante grupo de problemas são as condições e os fatores sob os quais essas empresas sobreviverão e se desenvolverão efetivamente, onde a escolha de um estilo de liderança adequado, moldado por um processo intenso de pensamento criativo, significa o sucesso ou o fracasso do empreendimento (Cruz, Frezatti & Bido 2015).

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Indica ser importante para a área e para os envolvidos

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Presentes e adequados

Recomendações:

Sem recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências

RUA UNIVERSITARIA	
Endereço:	2069
Bairro:	UNIVERSITARIO
UF:	PR
Município:	CASCABEL
CEP:	85.819-110
Telefone:	(45)3220-3092
E-mail:	cep.prppg@unioeste.br



Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1959677.pdf	06/06/2022 14:39:08		Aceito
Brochura Pesquisa	ResumoBrochura.docx	06/06/2022 14:38:14	EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Formulario_assinado_assinado.pdf	05/06/2022 19:00:38	EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	05/06/2022 18:44:54	EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	01/06/2022 22:49:11	EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	dissertacao.doc	01/06/2022 22:45:27	EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	01/06/2022 22:39:10	EDSON MIGUEL GRAEFF BORGES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CASCADEL, 07 de Junho de 2022

Assinado por:
Dartel Ferrari de Lima
(Coordenador(a))

RUA UNIVERSITARIA

Endereço: 2069

Bairro: UNIVERSITARIO

CEP: 85.819-110

UF: PR **Município:** CASCAVEL

Telefone: (45)3220-3092

E-mail: cep.prppg@unioeste.br