



## PERCEÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DO LÍDER INOVADOR PELOS SEUS SUBORDINADOS

ILEANA MONTEIRO

Doutoranda em Psicologia das Organizações  
Mestre em Comportamento Organizacional  
Professora Adjunta na ESGHT - Universidade do Algarve  
imonteí@ualg.pt

### RESUMO:

A inovação nas organizações tem vindo a ser considerada como sinónimo de modernidade, competitividade ou produtividade. Empresa que não inove, estará condenada a perecer a curto prazo. Consideramos a inovação como um processo social, no qual o gestor desempenha um papel privilegiado. É nosso objectivo conhecer as percepções que os subordinados têm dos comportamentos do líder inovador.

Conscientes que os membros das organizações actuam de uma forma diferente daquela que declaram – “a teoria praticada difere da teoria declarada” (Argyris, 1999) – procuramos ultrapassar os vieses relacionados com uma recolha de dados baseada nas teorias declaradas, construindo um questionário que reflectisse as teorias praticadas; optámos assim pela utilização da metodologia das grades de Kelly (ou *Repertory Grid*).

Nesta comunicação que reflecte um estudo exploratório, após uma breve apresentação da metodologia, mostramos como a componente social e relacional constitui a essência da percepção dos subordinados face a chefias inovadoras no sector turístico do Algarve.

### PALAVRAS CHAVE:

liderança, inovação, grades de Kelly.

### 1. INTRODUÇÃO

O turismo é uma actividade económica em franco desenvolvimento a nível mundial, tendo sido responsável, em 1999, por 11,7% do PIB mundial, prevendo-se uma taxa de crescimento para os próximos anos na ordem dos 3% (Costa, Rita e Águas, 2001). Este crescimento faz com que se coloquem novas questões aos níveis económico, social e ambiental, pois, se do ponto de vista económico o turismo é um importante factor de desenvolvimento, gerador de receitas e emprego, os custos ambientais e sociais provocados por formas menos adequadas de turismo podem ser elevados e gravosos para as comunidades residentes (Moutinho 2000). O conceito de turismo susten-

### ABSTRACT

Organizational innovation has been associated with modernity, competitiveness and productivity. Common sense sees an enterprise that doesn't innovate as condemned to die in a short term. As we see it, innovation is a social process in which the leader has a special role to play. Our purpose is to identify innovative leaders' behaviours as perceived by their collaborators.

We are aware of the fact that people don't act the way they refer to in their conversations – “theories in use differ from espoused theories” (Argyris, 1999), therefore, trying to overcome the risk of assessing data biased by espoused theories, and build a questionnaire that could reach the theories in use, we chose Kelly's repertory grid methodology.

In this paper we shall present Kelly's methodology and the results of an exploratory survey, from which we may conclude that the social and interactive elements are central to subordinates' perception of innovative leaders' behaviours, in the tourism sector of the Algarve.

### KEYWORDS:

leadership, innovation, Repertory Grid

tável, que procura encontrar novas formas de gerir o turismo, minimizando os seus impactes negativos, sem pôr em causa a sua rentabilidade, surgiu para dar resposta a estes problemas. Assim, impõe-se encontrar novas soluções quer ao nível institucional, de planeamento da actividade turística, quer ao nível organizacional para adaptar o produto turístico às necessidades dos clientes (cujos valores e necessidades se vão modificando) e das comunidades receptoras (que exigem a melhoria da qualidade de vida), aproveitando as oportunidades que as novas tecnologias proporcionam às empresas. O Algarve, cuja economia depende essencialmente do turismo, tem vindo a debater, através das suas



estruturas representativas, o problema do aumento da rentabilidade e produtividade, no sentido de encontrar novas respostas. O estudo exploratório que apresentamos aborda o tema da inovação no sector turístico do Algarve.

Podemos constatar que a inovação tem sido associada à prosperidade económica, sendo hoje quase uma “obrigação” para as organizações. Ela aparece como sinónimo de modernização, competitividade e produtividade, no discurso político, institucional e organizacional. O número de congressos e publicações mostram bem a importância deste tema para as áreas da economia e da tecnologia. Também a Psicologia se tem, recentemente, interessado por esta temática, embora, no nosso país, os trabalhos publicados sejam ainda em número muito reduzido. Saliente-se os trabalhos de Fonseca (1999, 2002), Cunha (2001), Sousa (1999, 2000a e b) que teremos ocasião de citar no decorrer deste trabalho.

Consideramos que, numa organização, os gestores desempenham um papel privilegiado na disponibilização dos recursos necessários à inovação. Assim, interessa-nos conhecer as percepções que os colaboradores têm dos comportamentos dos gestores, procurando diferenciar os líderes inovadores dos não inovadores, nas empresas do sector do turismo, na região do Algarve.

Um dos problemas com que se depara a investigação nas organizações respeita ao facto do comportamento real das pessoas ser diferente daquilo que dizem. A teoria declarada, constituída pelos objectivos e os valores que a pessoa refere como orientando o seu comportamento, e a teoria praticada, constituída pelos objectivos e valores implícitos que efectivamente orientam esse comportamento, raramente coincidem (Argyris, 1999). Para obviar a isso e construir um questionário baseado nas teorias praticadas, recorremos à metodologia das grades de Kelly (1963). Na sua teoria dos constructos pessoais, o autor refere que as pessoas percebem e interpretam de modo diferente a realidade exterior, e que o seu comportamento depende dessa interpretação. Assim, diferem umas das outras na construção da sua realidade e, através do conhecimento dos constructos pessoais, podemos conhecer o que efectivamente pensam ou fazem; o método da Grade de Kelly permite atingir esse objectivo.

Nesta comunicação, após uma sucinta definição do conceito de inovação, que pretende tão só situar a perspectiva teórica em que nos inserimos, apresentamos a metodologia das grades de Kelly (“*Repertory Grid*”). Mostramos como esta

metodologia foi utilizada para construir um questionário cujos itens decorrem da linguagem efectivamente utilizada pelos trabalhadores, tendo permitido uma diferenciação dos comportamentos dos chefes inovadores e não inovadores.

## 2. A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Conscientes da diversidade das abordagens teóricas à temática da inovação, consideramos necessário situar o nosso estudo no quadro de referências que adoptamos. Assim, após uma breve definição do conceito seguiremos a classificação proposta por Fonseca (2002) para referir as diferenças entre a inovação encarada como um processo planeado e racional, como um processo sistémico e finalmente a inovação como processo de respostas complexas.

O conceito de inovação foi introduzido por Schumpeter para referir a introdução de um novo produto, método de produção, mercado, novos fornecedores ou novas formas de organização da indústria; a ênfase era colocada no “novo” ou com qualidades desconhecidas do mercado. O conceito evoluiu e hoje não se exige novidade ou desconhecimento absolutos, podendo falar-se em inovação quando se adaptam a uma organização ou sector de actividade, produtos, métodos ou processos já utilizados noutras organizações ou sectores. Note-se, contudo, a existência de alguma subjectividade pois se, em determinada empresa a introdução de, por exemplo, um computador pode ser considerada uma inovação, num outro contexto, em outro momento, tal modificação dificilmente poderá ser apelidada de inovadora. O reconhecimento da inovação varia no tempo e de acordo com o contexto.

No âmbito das teorias clássicas e neoclássicas da gestão, a inovação é essencial à sobrevivência das empresas. Inovar significa perscrutar sistematicamente o meio envolvente, procurando novas oportunidades (Drucker, 1985, 1986). Este processo deve ser planeado e, tanto quanto possível, concretizado no âmbito de um departamento específico (Investigação e Desenvolvimento, I&D, por exemplo). O líder é o garante da adaptação da organização ao seu meio envolvente e, logo, o responsável pelo sucesso ou insucesso. A gestão proactiva e o planeamento estratégico permitem antecipar e controlar as mudanças, através de acções correctivas atempadas para garantir a estabilidade (Fonseca, 1999). O processo de inovação é, pois, entendido como um processo de gestão racional, que se desenvolve sequencialmente e é passível de planeamento e monitorização.



Este modelo racionalista foi contestado por autores que adoptam uma perspectiva comportamental, propondo definir a inovação como um processo social e político. Integram as variáveis culturais, as estratégias enviesadas de tomada de decisão e os procedimentos da gestão subjacentes à transferência e utilização dos conhecimentos das instituições de ciência para as empresas industriais (Fonseca, 2002). A teoria da liderança e da cultura de Schein (1985) e Peters e Waterman (1982), podem exemplificar este quadro de referência. O líder tem como principal papel a identificação e gestão do sistema cultural como forma de conseguir os comportamentos desejados nos seus colaboradores, por extensão poder-se-iam incluir os comportamentos necessários à inovação. O sistema cultural, que deve ser desenhado pelos líderes em termos de valores e visões, fomenta as condições comportamentais e os objetivos necessários à inovação.

Rejeitando a ideia de que é possível controlar e gerir a inovação, que considera como um processo ambíguo e incerto, Kanter (1992) enfatiza a inovação como um processo de negociação política. A inovação seria perpetrada por pessoas excepcionais, sendo o papel do líder garantir uma cultura e um ambiente social propício à inovação. Nesta perspectiva, que salienta o papel de “heróis” da inovação, situam-se também os trabalhos de Kirton (1991) que classifica as pessoas em adaptadores e inovadores.

Procurando facilitar a inovação, fruto da acção daquelas pessoas especiais, a investigação centrou-se na identificação dos factores ou variáveis que influenciam o processo de modo a desenhar as organizações e os processos. Não se trata de uma relação linear, mas antes de relações dinâmicas entre as diferentes variáveis. Salientaremos aqui a ênfase colocada por diversos autores na liderança, e nomeadamente na liderança carismática e transformacional (Kanter, 1992; Van de Ven, Angle e Poole, 2000; entre outros), uma coligação que apoie a inovação, em termos de poder (Kanter, 1992), o clima participativo, ambiente de liberdade e confiança (Kanter, 1992, Van de Ven, Angle e Poole, 2000, Amabile e Sensabaugh, 1989, entre outros).

A inovação pode ainda ser analisada na perspectiva dos sistemas adaptativos complexos que definem a inovação como um processo social decorrente das interações não lineares entre os múltiplos participantes na acção (Stacey, 2002; Stacey, Griffin e Shaw, 2000, Fonseca, 1999 e 2002; Sousa, 2000a). A inovação não é algo que se possa planear ou

gerir, não decorre das condicionantes de uma empresa ou organização específica, pois o futuro não é conhecido antecipadamente. A inovação surge no próprio processo de comunicação interactiva, sendo a ideia inicial ou as ideias iniciais que podem eventualmente ser consideradas como origem da inovação, trabalhadas, aperfeiçoadas, modificadas ou mesmo abandonadas no decurso das conversações que se seguem.

Estas conversações contêm alguma imaginação e especulação, ocorrem com pessoas diferentes, em diferentes lugares, sem objectivo predeterminado, emergindo este das próprias conversações. Deste modo, qualquer pessoa dentro da organização pode participar ou iniciar uma conversação que resulte em inovação. À medida que a conversação se desenvolve, alguns temas podem ser recorrentes, vindo a constituir um padrão. Se assim for, seguir-se-á um período de intensas negociações de significado, cujo resultado poderá conduzir à legitimação da explicação alternativa e aceitação dos novos significados acordados. Pode acontecer que estes novos significados se espalhem a outros grupos, adquirindo uma nova dimensão instrumental, pois constituem novos padrões, novos temas de conversação. Se estas novas acções tiverem o apoio de quem tem o poder, facilitando a utilização de recursos, a experimentação começa (Fonseca, 2002).

O trabalho que desenvolvemos insere-se nesta perspectiva. Se a inovação resulta das interações entre as pessoas e se o líder desempenha um papel privilegiado no apoio e difusão do processo esperamos que as pessoas tenham percepções diferentes de um líder que apoie a inovação (já nos referimos como líder inovador) e de um que não apoie a inovação (para nós o líder não inovador). Pretendemos assim identificar os comportamentos percebidos como característicos da liderança inovadora.

### 3. AS GRADES DE KELLY

#### 3.1. AS TEORIAS DOS CONSTRUCTOS PESSOAIS

George A. Kelly, psicólogo clínico, concebeu um método terapêutico para compreender o modo como as pessoas dão sentido à sua realidade, às suas experiências, na sua própria linguagem. Considerava essencial evitar o viés do observador e entender cabalmente as percepções, as teorias implícitas dos seus pacientes, e, com eles, construir o seu mapa mental. Para este autor, as pessoas sabem identificar o seu problema e conseguem encontrar as soluções mais adequadas. Assim o seu



método, consiste essencialmente numa entrevista estruturada, cujo objectivo é aceder à estrutura e ao conteúdo das teorias implícitas que dão sentido à realidade de cada um. O papel do terapeuta ou do entrevistador é de facilitador, permitindo aos seus pacientes a reelaboração das suas cognições.

Caracterizando o modo como cada ser humano pensa, o autor comparava-o com o cientista que estabelece hipóteses para dar sentido ao meio que o rodeia. As hipóteses são dicotómicas, tal como a hipótese experimental é definida por oposição à hipótese nula. Kelly (1963) não falou em hipóteses mas sim em constructos pessoais que correspondem a expectativas ou antecipação dos acontecimentos. É esta antecipação dos acontecimentos que constitui o cerne da teoria, conforme enuncia o postulado fundamental: “Os processos pessoais são psicologicamente canalizados pelo seu modo de antecipação dos acontecimentos” (Kelly, 1963:46). Onze corolários permitem-lhe formular a sua teoria. Kelly põe a tónica na antecipação, rejeitando o termo reacção, referindo-se claramente à “capacidade criativa que cada ser vivo tem de representar o seu meio...”(p.8) e à interacção do indivíduo com o seu meio. O ser humano está orientado para o futuro, ele interpreta e reinterpreta o seu meio, constrói e reconstrói os acontecimentos e a sua realidade e, ao antecipar as respostas às suas próprias acções, pode delinear as estratégias que considera mais apropriadas a cada situação.

Os constructos pessoais são bipolares, um dos pólos não fazendo sentido senão pela existência do pólo oposto: por exemplo referir um bom trabalhador só faz sentido pela existência de maus trabalhadores. Por outro lado, os constructos estão organizados num sistema de constructos hierarquizado, existindo constructos superordenados ou centrais cuja mudança acarreta necessariamente consequências importantes para a pessoa, constructos intermédios que asseguram a interacção entre os primeiros e os constructos subordinados ou periféricos. A alteração nos constructos periféricos conduz à mudança de partes não essenciais do sistema.

Cada pessoa interpreta a realidade dentro dos limites dos constructos disponíveis e Kelly refere que o ser humano é simultaneamente livre e determinado – livre, pois lida livremente com o significado dos acontecimentos, mas determinado nas suas escolhas pela sua complexidade cognitiva.

Kelly integra ainda a dimensão social na sua teoria da personalidade, afirmando que, na medida em que constrói os processos de construção de outrém, a pessoa pode desempenhar um papel no processo

social que envolve a outra pessoa. Salienta a importância das relações interpessoais e dos papéis sociais assumidos pelas pessoas em interacção. O indivíduo envolvido no processo social organiza o seu comportamento atento às expectativas que tem em relação aos outros e à antecipação do seu comportamento.

O Método de Kelly só recentemente, saiu do esquecimento e tem sido implementado em intervenções organizacionais com diferentes objectivos (Sousa, 1999, 2000b; Levy-Leboyer, Gosse e Naturel, 1985; Stewart, Stewart e Fonda, 1981). Vejamos em que consiste.

### 3.2. O MÉTODO

O método das grelhas Kelly compreende três etapas independentes: 1) a elicitação dos elementos e dos constructos; 2) construção da grelha, tabela de dupla entrada constituída pelos elementos e os constructos; 3) exploração dos dados que permite evidenciar a estrutura dos constructos e as relações entre os elementos.

Os elementos são os objectos da actividade cognitiva, isto é pessoas, acções, objectos ou qualidades abstractas. É a escolha dos elementos que determina o objecto do estudo, sendo essencial garantir que os elementos pertencem ao domínio em que nos pretendemos situar (Levy-Leboyer, Gosse e Naturel, 1985). Pedem-se ao entrevistado que pense, por exemplo, num chefe inovador ou num professor criativo cujo comportamento conheça bem, ou no alimento de que mais gosta, num trabalho interessante. A elicitação dos elementos, deste modo, permite à pessoa referir os nomes de pessoas ou objectos que são salientes para ela, não necessitando seguir a sugestão do investigador. Consegue-se, assim, centrar toda a entrevista nos elementos do entrevistado. Garante-se de igual modo estandardização, dado que os elementos são comparáveis (Collet, 1979; Kelly, 1963).

Para obtenção dos constructos, procede-se do seguinte modo. É pedido ao sujeito que analise conjuntamente três elementos, explicando o que dois deles têm em comum e, simultaneamente, que seja diferente do terceiro. As razões da semelhança e diferença constituem os constructos. Repete-se este procedimento com todos os elementos, até esgotar as tríades e estarmos na posse de um número suficientemente grande de constructos. Os constructos são bipolares e devem ser precisos. Compete ao psicólogo ou investigador fazer perguntas para evitar que os constructos elicítados sejam pouco claros e imprecisos.



A segunda etapa consiste na construção da grelha, isto é, na colocação dos elementos e dos constructos numa tabela de dupla entrada. Pedem-se ao sujeito que avalie cada elemento do ponto de vista de cada constructo, utilizando uma escala de tipo Likert.

A última etapa consiste no tratamento da grelha, que pode ser realizado com o próprio sujeito numa perspectiva clínica, ou recorrer ao tratamento estatístico, existindo variados programas informáticos para o efeito (como referem Levy- Leboyer, *et al.*, 1985; Stewart, *et al.*, 1981; Viaplana e Alvarez, 1992).

No exemplo que vos apresentamos, utilizámos a primeira etapa deste método para construir um questionário. Trata-se de um estudo exploratório, em que realizámos entrevistas usando a metodologia das grelhas de Kelly, a partir das quais seleccionámos comportamentos de chefes inovadores e não inovadores, para construir um questionário.

#### 4. O ESTUDO EMPÍRICO

##### 4.1. 1ª ETAPA A ELICITAÇÃO DOS ELEMENTOS E CONSTRUCTOS

Para elicitação dos constructos relacionados com a liderança inovadora foram realizadas 24 entrevistas estruturadas, seguindo o método de Kelly. Solicitámos aos sujeitos, numa primeira fase, que explicitassem os elementos (E). Procedemos do seguinte modo:

Pedimos ao entrevistado que escrevesse num papel o nome de um líder ou chefe inovador com quem tivesse trabalhado, elicitando assim o elemento E1. Repetimos o procedimento elicitação dos elementos E2 e E3. Para obtenção dos elementos E4, E5 e E6, pedimos que escrevesse o nome um líder ou chefe não inovador com quem tivesse trabalhado. E7 respeita ao nome da pessoa com quem tivesse gostado menos de trabalhar, E8 refere “Eu como Líder” e E9 o “Líder Ideal”.

Obtivemos, assim, um conjunto de sete nomes de pessoas com quem o entrevistado trabalhou, figuras reais que suscitam memórias de práticas reais.

Na segunda parte da entrevista, pedimos ao sujeito que juntasse os elementos formando tríades, (por exemplo, os elementos E1, E2 e E4) e referisse “o que é que os dois inovadores fazem ou faziam de semelhante e que fosse diferente do líder não inovador”. Recolhemos, deste modo, um conjunto de constructos bipolares – comportamentos específicos, na linguagem do próprio trabalhador.

Tendo esgotado os constructos referentes à primeira tríade, pedíamos-lhe que formasse uma outra, deixando o sujeito escolher livremente as pessoas cuja associação mais sentido fazia para ele. A única condicionante que introduzimos foi a de que em cada tríade figurasse sempre um líder inovador. Este procedimento continuava até à utilização de todos os elementos, incluindo o líder ideal, o LPC e “eu como líder”.

Neste estudo exploratório, entrevistámos 24 trabalhadores, dos quais cinco eram considerados inovadores pelos colegas e os restantes dezanove trabalhavam em duas das empresas que nos foram referidas como inovadoras pela Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve. O método utilizado para escolha dos entrevistados foi o da amostragem não probabilística por conveniência.

Efectuámos ainda 27 entrevistas colectivas com alunos, estudantes trabalhadores, dos 3º e 4º ano da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e da Escola Superior de Tecnologia, da Universidade do Algarve. Todas as entrevistas foram realizadas nos meses de Outubro e Novembro de 2002.

##### 4.2. 2ª ETAPA: A CONSTRUÇÃO DA GRELHA DE KELLY (O QUESTIONÁRIO)

Obtivemos, assim, um total de 283 constructos. Eliminámos de imediato todos aqueles que se referiam a traços de personalidade, atributos pessoais ou constituíam frases sem verbo. Restaram 145 constructos, número manifestamente elevado para ser apresentado num questionário. Recorremos assim, a seis juizes, colegas da Universidade do Algarve que nos ajudaram a reduzir o número de itens. Com os 77 constructos bipolares restantes, elaborámos o primeiro questionário que submetemos à nossa população.

Tendo em conta que o objectivo do questionário era essencialmente identificar os comportamentos que diferenciam um chefe inovador de um chefe não inovador, e dado o elevado número de itens, optámos na sua construção por incluir apenas os elementos chefe inovador e chefe não inovador, deixando os restantes elementos (o meu chefe, eu como chefe e o líder ideal), para uma fase posterior de aplicação.

Apresentámos os constructos bipolares sob a forma de frases A e B e pedimos aos sujeitos que indicassem o seu grau de acordo com uma ou outra para descrever o chefe inovador e o chefe não inovador, utilizando uma escala de 1 a 5.

Responderam a este questionário 220 pessoas, das quais 84 profissionais do sector do turismo e 136, alunos finalistas da Universidade do Algarve.



## 5. RESULTADOS DA 1ª VERSÃO DO QUESTIONÁRIO

Descrevemos seguidamente o tratamento de dados em SPSS (versão 11) que nos permitiu reduzir o número de itens do questionário. Na construção do questionário tivemos a preocupação de reverter alguns itens para evitar o preenchimento automático provocado pela eventual fadiga e conseguir aumentar a atenção dos respondentes. A sua introdução em computador, fez-se tendo em conta a intenção real da pergunta.

Em primeiro lugar, efectuámos uma comparação das médias entre os dois pólos de cada constructo no sentido de saber se existiam diferenças significativas entre as respostas escolhidas para caracterizar o chefe inovador e o chefe não inovador, tendo sido eliminado um item que não apresentava diferença significativa entre as médias.

Utilizámos a Análise Factorial em Componentes Principais (AFCP), cujo objectivo é reduzir a com-

plexidade dos dados sem perda significativa de conteúdo, para reduzir o número de constructos. A primeira solução extraiu 20 factores com valores próprios superiores a 1, explicando 69,38% da variância. Contudo, verifica-se que a partir do quarto factor a percentagem de variância explicada que se ganha com cada factor é muito pequena e que os factores extraídos não têm consistência. Optámos, assim, pela análise dos 4 primeiros factores que explicam 40,41% da variância total, valor considerado adequado no domínio das ciências sociais (Doise, Clemence & Lorenzi-Cioldi, 1992).

O processo foi repetido para o líder não inovador. Utilizando o mesmo critério, a AFCP também permitiu extrair quatro factores que explicam 66,68% da variância total. Em ambos os casos foram eliminados os itens cujo peso factorial era inferior a .40, sendo repetida a AFCP. Obtivemos, assim, 24 itens bipolares organizados em quatro dimensões para cada um dos elementos e que apresentamos nos quadros 1 e 2.

**QUADRO 1 – AFCP COM ROTAÇÃO VARIMAX PARA O ELEMENTO LÍDER INOVADOR**

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
<b>Factor 1 Tomada de decisão</b>				
62. Compreende depressa as novas situações	.803	.210	.186	.117
69. Dinâmico no trabalho	.759	.063	.159	.078
61. Gosta do trabalho que faz	.693	.238	.043	-.017
58. É firme e seguro nas decisões	.693	.349	.105	.052
56. Empreendedor e dinâmico	.680	.230	-.063	.224
64. Resolve os problemas de imediato, não adia	.669	.260	.192	.016
67. Não mostra medo, mesmo que falhe	.631	.143	.234	.035
73. Tem confiança em si próprio em todas as circunstâncias	.616	.094	.262	.067
74. Consegue equilibrar os aspectos técnicos e os aspectos humanos	.557	.228	.430	-.051
45. Quer aprender mais	.530	.433	-.010	-.001
<b>Factor 2 Consideração</b>				
18. Os resultados obtidos são sempre resultados da equipa	.127	.771	.223	.108
27. Partilha a informação porque enriquece o grupo	.197	.747	.070	.078
19. Envolve toda a equipa nos objectivos	.218	.737	.226	-.002
24. Sabe elogiar quando merece	.198	.656	.215	.178
33. Capacidade de comunicar, de convencer as pessoas	.475	.587	.137	.180
31. Explica claramente o que deseja de cada colaborador	.487	.584	.007	.100
21. Tenta captar as pessoas de modo a que sintam que estão a trabalhar para elas	.314	.576	.360	.155
29. Partilha os conhecimentos	.285	.565	.208	.218

**QUADRO 1 – AFCP COM ROTAÇÃO VARIMAX PARA O ELEMENTO LÍDER INOVADOR (CONTINUAÇÃO)**

<b>Factor 3 Estatuto (igualdade)</b>				
38. Não se aproveita da sua posição em seu benefício	.180	.160	<b>.782</b>	-.057
37. Não quer marcas de estatuto	.185	.070	<b>.751</b>	.118
36. Para ele cada ser humano tem uma posição importante na terra	.141	.399	<b>.688</b>	.140
41. Com ele as pessoas não se sentem inibidas a colocar uma questão difícil	.107	.368	<b>.502</b>	.250
<b>Factor 4 Flexibilidade (regras)</b>				
6. O que está estabelecido pode ser mudado	.151	.148	-.002	<b>.816</b>
7. Experimenta novas maneiras de trabalhar	.019	.211	.226	<b>.784</b>
<b>% da Variância explicada</b>	<b>22.354</b>	<b>18.634%</b>	<b>11.324%</b>	<b>6.774%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>.8957</b>	<b>.8913</b>	<b>.7627</b>	<b>.6216</b>

**QUADRO 2 – AFCP COM ROTAÇÃO VARIMAX PARA O ELEMENTO LÍDER NÃO INOVADOR**

<b>Factor 1 Consideração</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 4</b>
29. Não transmite os seus conhecimentos	<b>.778</b>	.277	.097	.126
31. Não explica claramente o que pretende	<b>.748</b>	.346	.068	.066
18. Os bons resultados obtidos são devidos ao seu próprio mérito	<b>.729</b>	.232	.015	.257
19. Não dá a conhecer aos colaboradores os objectivos	<b>.715</b>	.350	.118	.183
33. Confuso, não transmite o que quer com clareza	<b>.715</b>	.439	.136	.052
24. Não sabe elogiar, só repreende	<b>.676</b>	.393	.103	.097
27. Não partilha a informação pois pretende ter sempre trunfos na mão	<b>.667</b>	.356	.185	.156
21. Não incentiva. As pessoas são pagas logo não têm de protestar	<b>.630</b>	.289	.248	.280
41. Com ele as pessoas sentem inferioridade ao colocar uma questão difícil	<b>.551</b>	.281	.135	.413
36. Para ele a sigla Dr. ou Eng <sup>o</sup> abre todas as portas o estatuto é tudo	<b>.531</b>	.371	.290	.306
<b>Factor 2 Tomada de decisão</b>				
69. Não é muito dinâmico	.230	<b>.777</b>	.085	.170
74. Não valoriza o aspecto humano	.299	<b>.757</b>	.121	.254
73. A confiança em si próprio varia consoante as circunstâncias	.232	<b>.748</b>	.029	.179
62. Não consegue compreender situações novas	.307	<b>.731</b>	.153	.101
64. Adia a resolução, deixa acumular os problemas	.343	<b>.724</b>	.185	.043
58. Demonstra insegurança	.366	<b>.717</b>	-.077	.015
61. Faz o trabalho por fazer	.377	<b>.687</b>	.181	.014
67. Tem medo do novo	.295	<b>.627</b>	.208	.225
45. Não procura aprender mais	.497	<b>.568</b>	.322	.071
56. Tem medo de perder, não arrisca	.443	<b>.516</b>	.083	.234
<b>Factor 3 Flexibilidade (Regras)</b>				
6. As coisas devem ser mantidas	.189	.069	<b>.859</b>	.067
7. As regras estão estabelecidas há que cumpri-las	.098	.209	<b>.803</b>	.232
<b>Factor 4 Estatuto (Igualdade)</b>				
37. Necessita ser tratado conforme o seu estatuto	.155	.138	.161	<b>.854</b>
38. Tenta aproveitar a sua posição em seu benefício	.461	.191	.163	<b>.625</b>
<b>% da Variância explicada</b>	<b>25.421</b>	<b>25.054</b>	<b>8.178</b>	<b>8.024</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>.9333</b>	<b>.9314</b>	<b>.7137</b>	<b>.6875</b>



Constatamos uma convergência entre os factores extraídos nas duas AFCP. Apenas dois itens não saturam em factores apelidados com o mesmo nome, mas optámos por mantê-los, dada a elevada correlação interitens, para o elemento líder inovador. A análise do Alfa de Cronbach mostra-nos que os factores possuem consistência interna, isto é, os itens que constituem cada dimensão encontram-se intercorrelacionados. Observemos cada uma das dimensões obtidas:

A dimensão a que chamamos tomada de decisão, refere-se às competências de um chefe inovador que lhe permite a compreensão de novas situações, firmeza e segurança na tomada de decisão, o enfrentar das situações sem adiar. Paralelamente trata-se de uma pessoa dinâmica, empreendedora, que gosta do seu trabalho. Quanto ao líder não inovador, manifesta as competências opostas nesta matéria. De salientar, ainda, que na condição de líder não inovador este factor surge em segundo lugar, sendo o da consideração (ou falta dela) aquele que se torna mais saliente na caracterização deste tipo de chefia.

A dimensão Consideração agrupa os itens que caracterizam a interacção e a comunicação do líder com os membros da equipa, individualmente e em grupo. O líder inovador valoriza o trabalho da sua equipa atribuindo-lhe o mérito de um trabalho bem feito, contrariamente ao líder não inovador que procura valorizar-se a si próprio. Nesta dimensão torna-se saliente o incentivo e motivação dos colaboradores individualmente e em grupo. Quando se referem ao líder não inovador, como vimos anteriormente, é este o primeiro factor extraído, o que evidencia a importância dada à interacção, que na percepção do líder não inovador, aparece como de menor qualidade.

O factor a que chamámos de Estatuto é ainda uma dimensão claramente relacional. Salienta uma relação de igualdade que o líder inovador (factor 3) estabelece com os colaboradores, contrariamente ao líder não inovador (factor 4) que necessita ser tratado “conforme o seu estatuto”.

Finalmente, a dimensão a que chamamos Flexibilidade perante as regras, refere-se à possibilidade de modificar as regras e os métodos de trabalho. De notar novamente que as pessoas ao referirem-se ao líder não inovador dão maior importância a esta dimensão, que surge com factor 3, na AFCP.

Construímos quatro novas variáveis correspondentes às dimensões extraídas das AFCP para cada um dos elementos “líder inovador”, “líder não ino-

vador” e, através da comparação entre as médias verificámos que elas discriminam efectivamente os comportamentos dos dois tipos de líderes.

## 6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Apresentámos os resultados de um estudo exploratório cujo objectivo consiste na definição dos comportamentos que, segundo os colaboradores, permitem diferenciar o líder inovador do líder não inovador, no sector do turismo do Algarve.

As entrevistas realizadas, mostraram que a metodologia das grades de Kelly se revela um instrumento potente para recolher as percepções que os colaboradores têm face a diferentes tipos de líderes. Recolhemos um número muito significativo de constructos que reflectem a experiência real das pessoas nas organizações, na sua própria linguagem.

É de referir a facilidade de aplicação da técnica de entrevista, quase encarada pelos participantes como um jogo, o que permite o estabelecimento de uma relação “não ameaçadora”. É também de notar que nenhum dos entrevistados manifestou qualquer dúvida quanto ao que se entendia por inovação, tendo cada um deles produzido um número elevado de constructos bipolares. É de referir o elevado número de constructos relativos à interacção das chefias com os colaboradores individualmente e com a equipa. Não foram elicitados quaisquer constructos relacionados com a visão ou a missão da organização, com a qualidade e o cliente, embora tivéssemos o cuidado de entrevistar chefias intermédias e trabalhadores que lidam directamente com os clientes.

A construção da grade, sob forma de questionário, permitiu-nos identificar 24 comportamentos que parecem diferenciar os comportamentos percebidos como inovadores e não inovadores. A diferença entre eles reside, pois, nas competências de tomada de decisão do líder, na consideração que manifesta face aos colaboradores, num relacionamento de igualdade, sem diferenciação de estatuto e na flexibilidade perante as regras.

Os resultados obtidos nestes dois estudos mostram que as dimensões relacionais têm um peso significativo na distinção dos comportamentos de inovação. A dimensão da estrutura da tarefa, presente num pequeno número de constructos iniciais não está representada nos factores retidos. Estes resultados vêm ao encontro das conclusões de Sousa (1999, 2000a e b) cujos resultados apontam para a importância que os estudantes atribuem à relação quando se referem a professor criativo.





O líder inovador, embora manifeste competências de tomada de decisão que o diferenciam do líder não inovador, não aparece como alguém excepcional como refere Kanter (1992, Kirton, 1991). Aparece antes como alguém que fomenta as relações próximas e a igualdade entre as pessoas.

Conforme referimos anteriormente, trata-se de um primeiro estudo exploratório. Os entrevistados não trabalham necessariamente num sector inovador, em que se tenham registado inovações. Após a validação do questionário, importa conhecer as percepções das pessoas integradas em sectores inovadores das organizações face às suas chefias de modo a compreender melhor a forma como a inovação ocorre no sector do turismo.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, T.M. E SENSABAUGH, S.J. (1989) "Public and Private Creativity", in B.G. Whitting and G.T. Solomon (eds) *Key Issues in Creativity, Innovation and Entrepreneurship*. New York: Bearly Limited: 101-110.
- ARGYRIS, C. (1999). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Publishers.
- COLLET, P. (1979) "The Repertory Grid in Psychological Research", in P. Collet (ed.) *Emerging Strategies in Social Psychological Research*. New York.
- COSTA, J., RITA, P. E ÁGUAS, P. (2001). *Tendências Internacionais em Turismo*. Lisboa: Lidel, Edições Técnicas.
- CUNHA, M.P. (2001) "Prevenção do Imprevisível: o Papel das Estruturas Mínimas na Gestão dos Futuros Organizacionais", in M.P.Cunha, J.M.Fonseca e F. Gonçalves (orgs) *Empresas, Caos, Complexidade: Gerindo à Beira de um Ataque de Nervos*. Lisboa: Editora RH: 107-118.
- DOISE, W., CLEMENCE, A. E LORENZI-CIODI, F. (1992) *Représentations Sociales et Analyses de Données*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- DRUCKER, P.F. (1985) "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review*, May-June, 67-72.
- DRUCKER, P.F. (1986) *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. New York: Harper and Row, publishers.
- FONSECA J.M. (1999) "Relógios Mecânicos ou Paisagens Fractais? Da Complexidade da Gestão à Gestão da Complexidade", in M.P. Cunha (coord.) *Teoria Organizacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- FONSECA J.M. (2002) *Complexity and Innovation in Organizations*. London: Routledge.
- KANTER, R.M. (1992) *The Change Masters, Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Routledge.
- KELLY, G.A. (1963) *A Theory of Personality, The Psychology of Personal Constructs*. New York: W.W. Norton & Company.
- KIRTON, M.J. (1991) "Adaptors and Innovators: why new initiatives get blocked", in J. Henri (ed.) *Creative Management*. London: Sage Publications: 169-180.
- LEVY-LEBOYER, C., GOSSE, M. E NATUREL, V. (1985) "Une Nouvelle Vielle Méthode: La Repertory Grid de Kelly". *Revue de Psychologie Appliquée*, 4.
- MOUTINHO, L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. London: Cabi Publishing.
- PETERS, T. E WATERMAN, R.H. (1982) *In Search of Excellence*. New York: John Wiley.
- SCHEIN, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publication.
- SOUSA, F.C. (1999) *Creativity and Effectiveness in Teaching: perceptions of Students and Lectures of the Lisbon Polytechnic Institute (IPL)*. Tese de Doutoramento (não publicada). Lisboa: ISCTE.
- SOUSA, F.C. (2000 b) "A Compresión do Papel do Profesor a través da Análise dos Constructos Personais (Grellas de Kelly)". *Actas de Conferência na Universidade de Santiago de Compostela*.
- SOUSA, F.C. (2000a) "A criatividade e a inovação na gestão das organizações". *Revista Portuguesa de Gestão*, 15, 44-50.
- STACEY, R.D., GRIFFIN, D. & SHAW, P. (2000): *Complexity and Management, Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* London: Routledge.
- STEWART, V., STEWARD, A. E FONDA N. (1981): *Business Applications of Repertory Grid*. London: Mc Graw Hill.
- VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M.S. (2000): "Methods for Studying Innovation Processes". In A. H. Van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole, *Research on Management of Innovation. The Minesota Studies* (pp. 31-54) Oxford. Oxford University Press.
- VIAPLANA, G. E ALVAREZ, J. (1992): *Manual de la Técnica de Rejilla Mediante el Programa Record*. Madrid: TEA Ediciones.