

# Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviço de Maringá

Heliani Berlato dos Santos<sup>1</sup>  
Edmundo Inácio Jr.<sup>2</sup>  
Fernando Antonio Prado Gimenez<sup>3</sup>  
Márcia Cristina Teixeira<sup>4</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

SANTOS, Heliani Berlato dos et al. Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviço de Maringá. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UJEL/UnB, 2003, p. 339-351.

## Resumo

O empreendedorismo é visto como um processo complexo e multifacetado, envolvendo variáveis sociais, econômicas e psicológicas. Neste artigo o estudo do empreendedorismo baseou-se em Fillion (1999a) e Carland et al. (1998). Estes autores concordam que o empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências, oportunidades, capacidades individuais e que no seu exercício está inerente a variável risco. O principal foco foi analisar a associação entre os índices de potencial empreendedor e de liderança criativa bem como destes com as variáveis sexo e idade. A metodologia abrangeu a aplicação da versão em português dos instrumentos *Carland Entrepreneurship/CEI Index* e *Team Factors Inventory/TFI* em uma amostra de proprietários-gerentes de empresas prestadoras de serviços de Maringá. Os resultados indicaram para uma correlação positiva significativa entre comportamento empreendedor e liderança criativa. E nenhuma associação entre comportamento empreendedor ou liderança criativa com idade e sexo.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; liderança; pequena empresa

---

<sup>1</sup> Aluna da Universidade Estadual de Maringá/Curso de Graduação em Administração.

<sup>2</sup> Doutorando da UNICAMP.

<sup>3</sup> Professor da Universidade de Estadual de Maringá/Programa de Pós-Graduação em Administração.

<sup>4</sup> Aluna da Universidade Estadual de Maringá/Curso de Graduação em Administração.

## 1. Introdução

Já estamos em um novo milênio, onde a denominada ‘Era do conhecimento’ torna-se cada vez mais presente na sociedade. Uma era onde o número de informações se torna muito maior do que se pode absorver, e ao mesmo tempo nunca se teve tanta incerteza sobre o futuro profissional (Uriarte, 2000).

Atualmente, os profissionais em sua grande maioria não estão seguros em suas atividades, ou seja, com a instabilidade econômica acabou-se o “sonho” do emprego para toda a vida. Funcionários não sabem se terão suas vagas no dia seguinte. Caso venham a perder o emprego, sabem que será praticamente impossível conseguir uma outra vaga no mercado de trabalho, principalmente se estão além da meia-idade (Uriarte, 2000).

Segundo Souza (2000) “A maioria das pessoas empregadas está insatisfeita com seu trabalho, salário e rumo de suas carreiras. O que fazer? Quais alternativas? Uma sugestão que contribui para que você reinvente sua carreira é: seja empreendedor. Seja “presidente” de sua própria vida.”

O chamado “emprego padrão” de hoje, com vínculo salarial, patrão e horário rígido, já é artefato do século passado (Souza, 2000). Enxugam-se cada vez mais as vagas de emprego nas empresas, conseqüência de crises financeiras, crescente apropriação das vagas dos trabalhadores por máquinas, entre outros fatores emergentes. Com tão poucas oportunidades, o emprego assalariado está em extinção no Brasil. Leite (1999) afirma que: “É a era do emprego por conta própria”.

O empreendedorismo tem sido entendido como um processo complexo e multifacetado, reconhecendo as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) e psicológicas como influenciadoras no ato de empreender (Kets de Vries, 1985; Carland e Carland, 1991; Huefner, Hunt e Robinson, 1996). Dentre as características atribuídas ao empreendedorismo, as mais citadas são: *locus* interno de controle, necessidade de realização, propensão ao risco, criatividade, visão, alta energia, postura estratégica e autoconfiança (Brockhaus, 1982; Hornaday, 1982; Carland et al., 1984; Vesper e Gartner, 1997).

No presente artigo as definições de empreendedorismo estão embasadas em Fillion (1999a) e Carland et al. (1998). Estes autores concordam que o empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências, oportunidades, capacidades individuais e que no seu exercício está inerente a variável risco. Colocado de outra forma, o empreendedor é alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador e adotando uma postura estratégica.

Dentre essas características, atualmente, o tema criatividade vem ganhando destaque no campo empresarial e, sobretudo nos estudos sobre empreendedorismo (Amabile, 1998; Brazeal e Herbert, 1999; Terra, 2000; Unsworth, 2000). A criatividade também é considerada, no âmbito empresarial, como um processo complexo e multifacetado, de interações dinâmicas entre indivíduo, organização e ambiente externo (Alencar, 1995, 1996, 1998; Whiting, 1988; Rickards, 1999; Terra, 2000). Recentemente Rickards e Moger (2000) propuseram um Modelo de Liderança Criativa - MLC - que enfatiza o papel do líder criativo dentro das equipes de trabalho, contribuindo com os desempenhos superiores das mesmas.

Atualmente, o empreendedor tem cada vez mais utilizado a criatividade na gestão de seus negócios. Grande parte desta tendência tem-se atribuído ao mercado consumidor, que se torna cada vez mais competitivo, onde os antigos conceitos não são mais capazes de se sustentar. A regra agora é inovar constantemente.

Para Vieira (2000) é a partir da criatividade, que as pessoas passam a conhecer novas habilidades, das quais não tinham conhecimento. Permitindo também um desenvolvimento em suas relações inter e intrapessoais. O empreendedor criativo está sempre tentando seduzir o cliente, de forma inovadora em suas estratégias.

Neste artigo objetivou-se analisar o potencial empreendedor e de liderança criativa dos proprietários-gerentes<sup>5</sup> das pequenas empresas prestadoras de serviços, bem como a associação deste com as variáveis: sexo, idade e grau de instrução. Para tal, foi aplicada a versão em português dos instrumentos *Carland Entrepreneurship/CEI Index* e *Team Factors Inventory/TFI*.

## 2. Uma possível associação entre potencial empreendedor e liderança criativa

O empreendedorismo tem sido definido e entendido de várias maneiras ao longo do tempo e nem todas as pesquisas colaboram para clarificar uma linha coerente de pesquisa (Brazeal e Herbert, 1999; Cooper, Hornaday e Vesper, 1997; Cooper, 2000).

Filion (1999b) destaca que a palavra “diferença” seria mais apropriada do que “confusão”, pois as razões desta falta de consenso são atribuídas ao fato de que as pesquisas em empreendedorismo são, normalmente, levadas a cabo por pesquisadores de diferentes campos de pesquisa que, conseqüentemente, utilizam pressupostos de suas próprias áreas (Hart, Stevenson e Dial, 1995). Contudo, duas grandes correntes lançaram as fundações das posições atualmente dominantes sobre o empreendedorismo e tendem a conter elementos comuns à maioria delas (Filion, 1999a; Bruyat e Julien, 2000).

A primeira delas é a dos economistas com destaque a Richard Cantillon (1680-1734) e Jean-Baptiste Say (1767-1832) e, posteriormente, Joseph A. Schumpeter (1883-1950) que associaram o empreendedor à inovação. A segunda, dos comportamentalistas, tem como principal expoente David C. McClelland (1917-1998), que enfatizava os aspectos de atitude como a criatividade e a intuição. Em muitos artigos sobre empreendedorismo é comum ver referências a Jean-Baptiste Say como aquele que cunhou a palavra *entrepreneur*. Contudo, o verbo *entreprendre* vem de bem antes, da antiga França do século XII para designar aquele que incentivava brigas (Filion, 1999a) e não continha nenhuma conotação econômica.

Atualmente, outra corrente, além do enfoque econômico e do enfoque comportamental busca explicações para o ato de empreender (Bruyat e Julien, 2000). Ela possui uma visão mais integradora e parte de um paradigma construtivista que entende o fenômeno através das relações do indivíduo com a criação de novos valores, interagindo com o ambiente, em um processo ao longo do tempo.

Tanto do ponto de vista do processo empreendedor quanto do ponto de vista do indivíduo, a criatividade sempre se fez presente. Abordagens construtivistas procuram elucidar o assunto de modo que o processo empreendedor seja entendido dentro de um quadro conceitual onde se relacionam indivíduo, criatividade, inovação e mudança dentro de um ambiente e ao longo do tempo, para que surja a atividade ou o evento empreendedor (Brazeal e Herbert, 1999).

Nesta perspectiva a criatividade não só faz parte da atividade empreendedora como também é um elemento essencial, sem o qual, não seria possível a atividade. Bruyat e Julien

---

<sup>5</sup> Proprietário-gerente é um termo utilizado por Filion (1999a, 1999b) para designar aquelas pessoas que estão envolvidas com o gerenciamento rotineiro de uma empresa. Uma pessoa pode assumir um papel empreendedor sem nunca se tornar um proprietário-gerente de MPE's, como por exemplo, aqueles que trabalham para outros. Por outro lado os proprietários-gerentes de MPE's podem não ser considerados empreendedores, uma vez que, em geral, administram rotinas do dia-a-dia e não fazem nenhuma mudança significativa nos produtos ou serviços.

(2000) concordam com essa idéia e em seu modelo de processo empreendedor tornam indissociáveis esses elementos: indivíduo ⇔ criação de novos valores (CNV). Para eles “o empreendedor é o indivíduo responsável pelo processo de criação de novos valores sem o qual a CNV não poderia acontecer” (p. 169). Essa relação é vista como um diálogo entre sujeito e objeto onde os elementos estão combinados de uma maneira complexa em uma única unidade, não podendo ser divididos (Bruyat e Julien, 2000).

A noção de indivíduo utilizada pelos autores pode ser entendida como a ação de uma única pessoa ou uma equipe. Se o projeto desenvolvido por esta equipe não pudesse ser realizado sem a participação de todos, ou se removendo um ou mais membros da equipe a CNV ficasse comprometida, então se poderia dizer que se trata de uma equipe empreendedora, tendo ela um líder ou não. Segundo as palavras dos autores a definição para a palavra indivíduo é “um corpo vivo e organizado em sua própria existência que não pode ser dividido sem que seja destruído” (Bruyat e Julien, 2000, p. 170).

À parte a discussão sobre a definição, o que os autores concordam é que tanto para a criação ou desenvolvimento de uma organização, seja ela grande ou pequena, a presença de equipes empreendedoras é fundamental (Rickards e Moger, 1999; Birley e Stockley, 2000). Os autores acima, em suas pesquisas, concordam que é o comportamento da equipe que diretamente afeta seu desempenho. Este fato tem unido os conceitos de empreendedorismo e criatividade, e muitos pesquisadores têm sugerido que a criatividade é tão importante para a sobrevivência em longo prazo das organizações quanto o é para as áreas científicas, artísticas e de pesquisa e desenvolvimento (Terra, 2000; Unsworth, 2001).

Neste ponto é que se encontra a outra vertente de inter-relação entre o empreendedorismo e a criatividade. Tanto o indivíduo empreendedor quanto o indivíduo criativo parecem pertencer a um mesmo grupo, com características psicológicas, de personalidade e de comportamento semelhantes. Essa é a posição defendida por Whiting (1988) que ao analisar as características do indivíduo relativamente mais criativo, percebeu que as mesmas aparecem com suficiente repetição no indivíduo relativamente mais empreendedor. O Quadro 1, a seguir, traz uma lista das características freqüentemente atribuídas as pessoas ditas como empreendedoras.

#### Quadro 1 – Características freqüentemente atribuídas ao indivíduo empreendedor

1. Locus Interno de Controle	11. Tolerância à incerteza, ambigüidade
2. Determinado, perseverante	12. Necessidade de poder
3. Enérgico, diligente	13. Orientado ao lucro
4. Propensão ao risco	14. Experiência de trabalho prévia
5. Necessidade de realização	15. Dinâmico, líder
6. Criativo, inovador	16. Habilidade em se relacionar com os outros
7. Proativo, iniciativa	17. Sensibilidade para com os outros
8. Flexível	18. Preditor
9. Resposta positiva frente a desafios	19. Egoísta
10. Independente	20. Cooperativo

Fonte: Inácio Jr. (2002).

Já o Quadro 2 apresenta as características descritas por Whiting, que teve como base a revisão de trabalhos de pesquisadores da área de criatividade. Ao se comparar as características do Quadro 1 e 2 pode-se concluir que pelo menos os dez primeiros itens podem

ser enquadrados em uma das quatro descrições atribuídas a pessoas relativamente mais criativas. Muito deles são sinônimos, e outros associações diretas com o conceito das características do Quadro 1.

### Quadro 2 – Características do indivíduo relativamente mais criativo

Características	Breve descrição
Independente	não é constrangido por outros; é ao contrário das regras; possui um desrespeito saudável para com o saber convencional (há um modo melhor); segue padrões de pensamento diferentes, flexível e possui padrões internos de excelência e realização.
Orientado à realização	tem responsabilidade; persistente; toma iniciativa; focado no esforço; alto investimento de energia.
Curioso	olha por si próprio; explora assuntos atentamente; atraído pelo desconhecido, novo, complexo e desafiador; tolera bem ambigüidade.
Autoconfiante	alta estima / eficácia; <i>Locus</i> Interno de Controle; otimista.
Imersão profunda	se põe completamente envolvido, fica muito conhecedor em áreas distintas; pensa em seu negócio quando se ocupa de outras tarefas; distraído com o tempo; busca informações pertinentes.

Fonte: Adaptado de Whiting (1988, p. 180).

Ademais, outros estudos que procuram associar características específicas às pessoas criativas também apresentam as mesmas similitudes, isto é, muitas delas podem ser ditas como de pessoas empreendedoras e vice-versa. Por exemplo, entre as características mais comuns encontradas nos estudos de Kneller (1978) e King e Anderson (1995) citadas por Terra (2000, p. 42) estão: tolerância à incerteza e ambigüidade; autoconfiança; comportamento não convencional; originalidade; motivação intrínseca; inteligência acima da média; determinação para o êxito; humor e inconformismo. Todas também encontradas no indivíduo empreendedor (Quadro 1).

Essas semelhanças também são encontradas no MLC (Rickards e Moger, 2000). Estes autores acreditam que o desempenho da equipe de trabalho possa aumentar com a presença de um líder criativo. Como comentado, se o desempenho de uma equipe está diretamente relacionado com seu comportamento, o papel do líder é trabalhar de maneira que a equipe altere seu comportamento em todos os sete fatores de equipes criativas. Para os autores, a Liderança Criativa é o processo fundamental que muda o comportamento criativo da equipe de inaceitável para aceitável e, posteriormente para superior, através da introdução de “estruturas benignas”, enfatizando a cooperação (e não a coerção) e a mutualidade (situações que beneficiam o grupo e o líder ao mesmo tempo). O Quadro 3 traz uma breve descrição dos sete fatores de equipes criativas de Rickards e Moger que compõem o modelo de liderança criativa.

### Quadro 3 – Os Setes Fatores de Equipes Criativas

Fatores	Características Chaves
Plataforma de Entendimento	Membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vistas uns dos outros, a equipe compartilha conhecimento, crenças e convicções. Estes elementos incluem a plataforma de entendimento da qual novas idéias se desenvolverão.
Visão	Membros da equipe compartilham senso de propósito e

Compartilhada	responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Membros da equipe também levam junto visões poderosas e significativas.
Clima	Membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho.
Idéias Próprias	As idéias em que são dadas mais atenção são aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe. Uma equipe criativa cria e sustenta novas e valiosas idéias de problemas relacionadas a tarefa, de maneira que seja suportada pelas necessidades de comportamento do própria equipe
Resiliência	Membros da equipe são flexíveis com suas frustrações e obstáculos.
Ativação em Rede	Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando idéias e oferecendo apoio mútuo.
Aprendizado vindo da Experiência	Membros da equipe são orientados em direção do aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo assim, crescer, mudar, adaptar e resolver problemas de forma criativa.

Fonte: Adaptado de Rickards, Chen e Moger (2001, p. 245).

A maior ou menor presença dos fatores de equipes criativas faz com que barreiras existentes que impedem a inserção ou o desenvolvimento das “estruturas benignas” no grupo e, conseqüentemente, fazem com que as equipes não sejam capazes de atingir o desempenho esperado em termos criativos, sejam quebradas. Rickards e Moger (2000) usam o termo “barreira” para indicar um impedimento estrutural ao desenvolvimento da criatividade. Os autores vêem as barreiras para o desenvolvimento de equipe tanto externamente, como pressões do ambiente, quanto internamente, como barreiras socialmente construídas.

Essa aproximação conceitual entre as áreas de empreendedorismo e criatividade permite que se pense na possibilidade de explorar de forma empírica como estes fenômenos podem estar associados na prática empreendedora. A existência de instrumentos que mensuram a liderança criativa e o potencial empreendedor torna esta tarefa mais fácil.

Dessa forma, o projeto tentou contribuir para explicações mais abrangentes da relação entre criatividade e nível de empreendedorismo que vem sendo levantada na literatura conforme mencionado acima.

### 3. Objetivos

O *objetivo* do artigo é analisar a associação entre os índices de potencial empreendedor e de liderança criativa bem como destes com as variáveis: sexo, idade e grau de instrução. A partir da revisão da literatura das diversas pesquisas sobre empreendedorismo e liderança criativa, algumas hipóteses foram formuladas quanto a direção dos resultados esperados:

H1: Os proprietários-gerentes possuem um alto comportamento empreendedor e de liderança criativa.

H2: Existe uma associação positiva entre empreendedorismo e liderança criativa.

H3: Não existe associação entre o potencial empreendedor e liderança criativa e a variável sexo.

H4: Existe uma associação positiva entre o potencial empreendedor e liderança criativa e a variável grau de instrução.

H5: Existe uma associação positiva entre o potencial empreendedor e liderança criativa e a variável idade.

#### 4. Metodologia

A *metodologia* abrangeu a aplicação da versão em português dos instrumentos *Carland Entrepreneurship/CEI Index* e *Team Factors Inventory/TFI* em um número de quarenta e dois proprietários-gerentes de empresas prestadoras de serviços de Maringá.

O CEI é resultado de extensa pesquisa sobre empreendedorismo realizada por Carland, Carland e Hoy (1992). A avaliação dessa grande massa de literatura levou-os a concluir que o empreendedorismo é uma função de, principalmente, quatro elementos: (i) traços de personalidade, (ii) inovação, (iii) propensão ao risco e (iv) postura estratégica. O CEI consiste de um questionário de auto-resposta na forma de papel e lápis com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada. A maior ou menor presença desses elementos, em um indivíduo, coloca-o, segundo a escala do CEI, entre os valores de 0 a 33 pontos, contidos em três faixas: de “Micro-Empreendedor” (0 a 15) ao “Macro-Empreendedor” (26 a 33), passando pela faixa intermediária de Empreendedor (16 a 25).

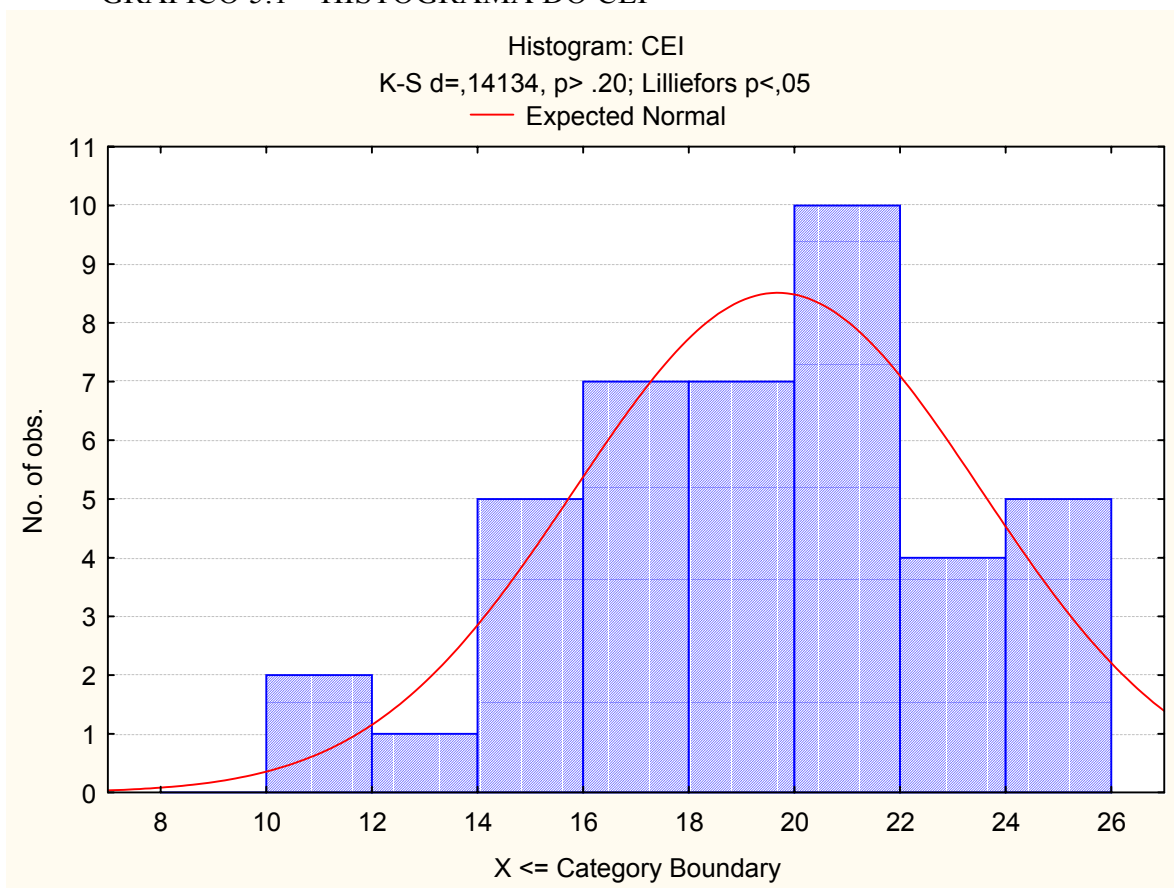
O TFI é o resultado de pesquisas sobre criatividade desenvolvidas diretamente com equipes criativas em diversas organizações da Europa, África e Ásia, que lidavam com tarefas e objetivos não rotineiros, freqüentemente associados à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. O TFI consiste de um conjunto de 21 questões em uma escala de cinco pontos (discorda totalmente ... concorda totalmente), cada um contendo três itens, que compreende os sete fatores de equipe criativas. A maior ou menor presença dos sete fatores em uma equipe, coloca-a, segundo a escala do TFI, entre os valores de 0 a 5 pontos, contidos em três faixas: de “*Team from hell*” [0 a 1,87) a “*Dream team*” [3,10 a 5,00], passando pela faixa intermediária de “*Standard team*” [1,87 a 3,10).

A população compreendeu proprietários-gerentes de empresas prestadoras de serviços localizadas na cidade de Maringá. Embora houvesse a intenção de fazer uma amostragem probabilística quando o projeto foi elaborado, dificuldades de identificação da população total de empresas acabaram conduzindo os pesquisadores a adotarem uma amostra intencional composta por proprietários-gerentes de empresas prestadoras de serviços de Maringá que se dispuseram a colaborar com o projeto. Considerou-se para esta pesquisa, empresas com mais de 10 e menos de 50 empregados. Ao final, foram coletados dados com 43 empresas, mas a análise dos dados coletados considerou 41 casos, visto que dois respondentes não forneceram dados completos. Uma falha na reprodução dos questionários impediu a coleta de dados sobre grau de instrução dos respondentes. Dessa forma uma das hipóteses (H4) não pode ser testada.

#### 5. Resultados

A distribuição dos resultados do CEI teve um comportamento bem próximo da normalidade, apresentando média de 19,7 e desvio padrão de 3,84. O Gráfico 3.1 traz a distribuição de freqüência do CEI. Este resultado coloca os respondentes, em média na classe dos empreendedores, confirmando a hipótese H1.

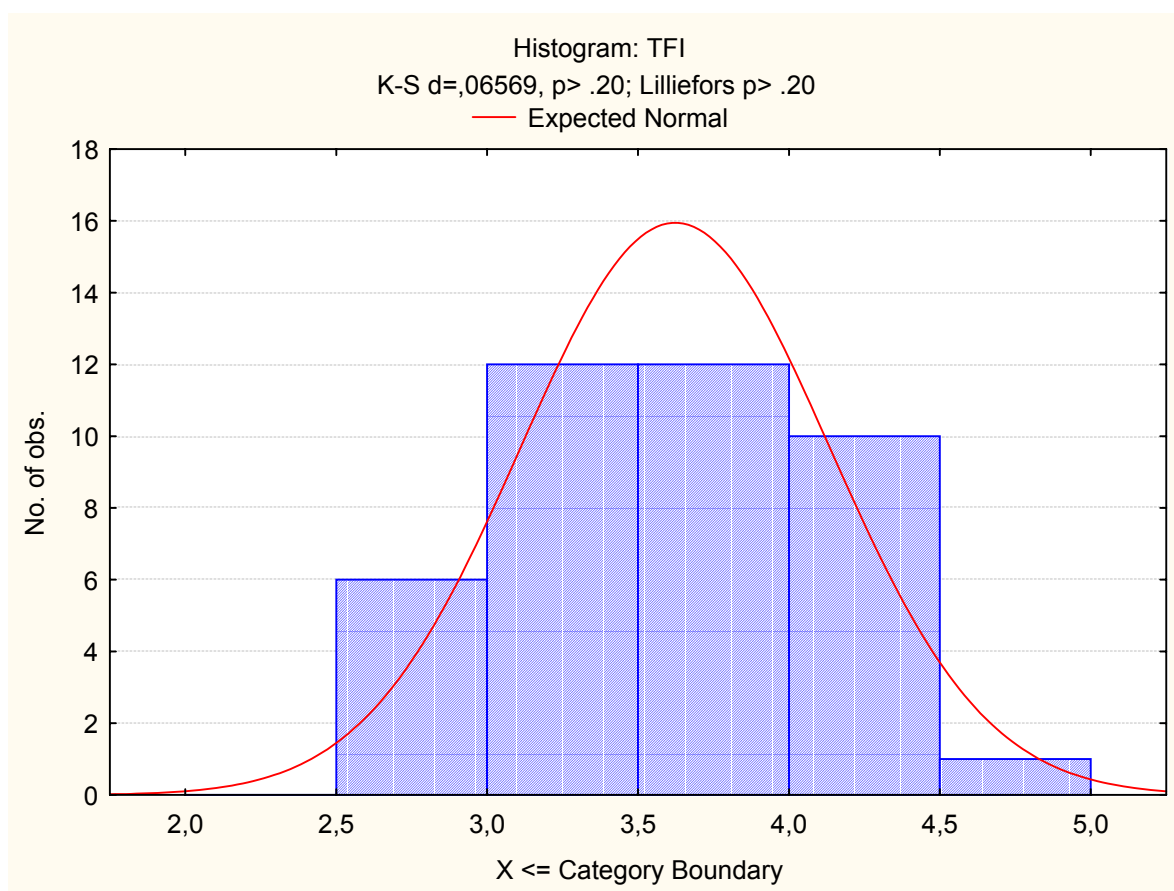
GRÁFICO 5.1 – HISTOGRAMA DO CEI



O Gráfico 5.2 traz a distribuição do TFI para a amostra pesquisada. O histograma representa todos os 41 respondentes das empresas pesquisadas. A distribuição dos resultados do TFI teve um comportamento bem próximo da normalidade, apresentando média de 3,62 e desvio padrão de 0,51. Este resultado também confirma a hipótese H1 no que diz respeito à variável TFI.

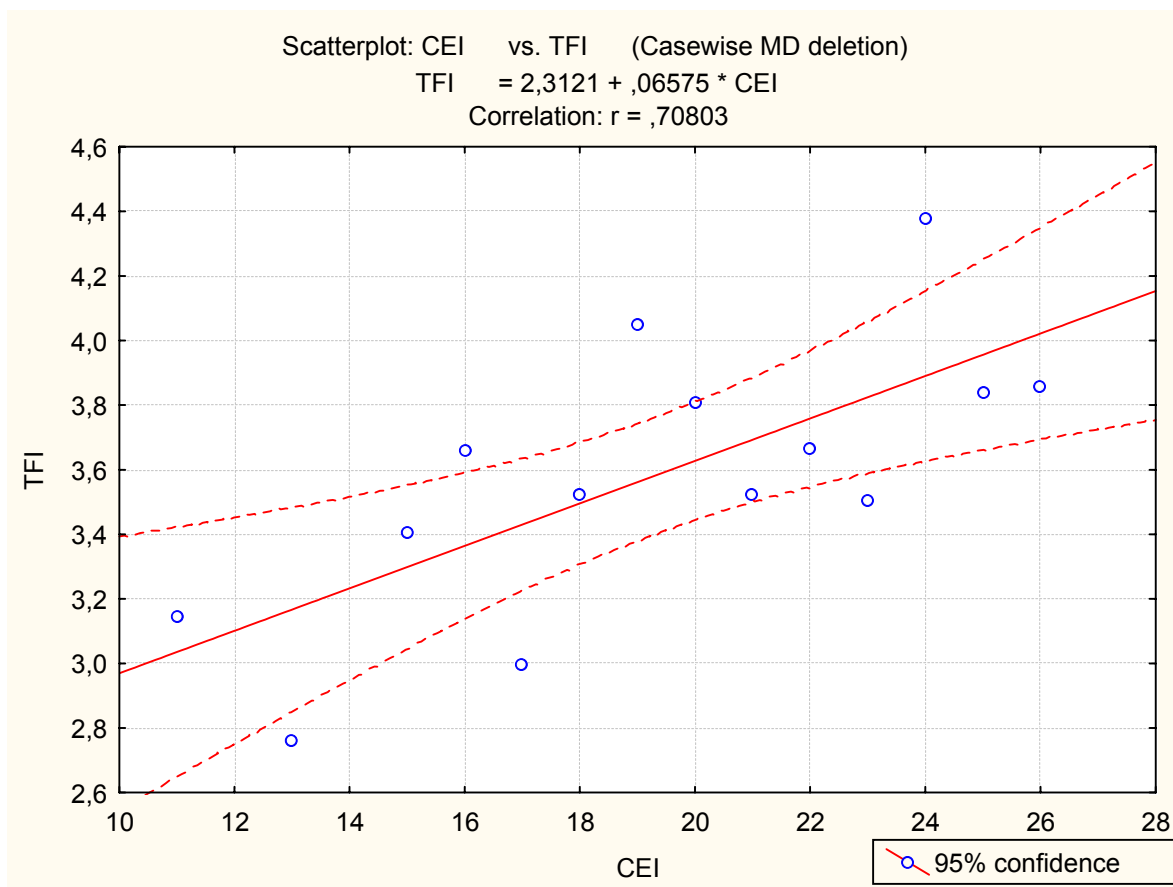


GRÁFICO 5.2- HISTOGRAMA DO TFI



Ao se analisar a correlação entre os dois índices decidiu-se apresentar essa associação de forma gráfica, através de um gráfico de dispersão (*scatter plot*), pois o mesmo torna possível a verificação da existência de dados discrepantes e se o padrão geral dos dados se comporta linearmente (SILVER, 2000). O gráfico 5.3 mostra que há uma forte correlação entre os resultados do CEI com o TFI confirmando a expectativa positiva expressa em H2. Deve-se observar que esta correlação foi calculada com base nos dados médios de CEI agrupados por resultado do TFI conforme técnica já adotada em Inácio Jr (2000).

GRÁFICO 5.3 – CORRELAÇÃO ENTRE CEI E TFI



Como pode ser visto no Gráfico 5.3, o ajuste da reta de regressão foi muito bom, tendo poucos pontos discrepantes e com a grande maioria dentro do limite de confiabilidade de 95%. A correlação foi positiva e forte ( $r = 0,71$ ) e estatisticamente significativa ao nível de 5%.

No que diz respeito às demais hipóteses houve resultados divergentes. Obteve-se a confirmação da hipótese H3, visto que os resultados não indicaram diferença significativa para as médias de CEI e TFI masculinas e femininas. Por outro lado, a hipótese H5 foi rejeitada pois não houve correlação significativa entre idade e CEI ou TFI. Estes resultados são expostos na tabela abaixo:

Correlação CEI x Idade	-0,09 (P < 0,05)		
Correlação TFI x Idade	-0,01 (P < 0,05)		
Média de CEI feminina	19,6	Média de TFI feminina	3,6
Média de CEI masculina	19,7	Média de TFI masculina	3,6

## 6. Conclusão

Este estudo forneceu evidências empíricas significativas para a existência de uma associação positiva entre o empreendedorismo e a liderança criativa. O índice de correlação encontrado entre o CEI e o TFI revelou uma associação positiva e estatisticamente

significativa ao nível de 5% de 0,71. Na revisão da literatura pode ser vista a aproximação destes dois campos de estudo pelas semelhanças que possuem com relação às características de atitude e comportamento entre as pessoas criativas e as empreendedoras.

Assim, confirmando estudos feitos por Inácio Jr. (2000), a compreensão do fenômeno do empreendedorismo pode ser melhor apreendida se adicionarmos componentes explicativos do comportamento coletivo dentro das organizações e não apenas focarmos no indivíduo empreendedor.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. L. S. **A gerência da Criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, E. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.

ALENCAR, E. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 2, abr./jun. 1998.

AMABILE, Theresa. M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**. v. 76, n. 5, p. 77-87, set./out. 1998.

BIRLEY, Sue; STOCKLEY, Simon. Entrepreneurial Teams and Venture Growth. Chapter XIV, p. 287-307. *In*: SEXTON, D. L.; LANDSTRÖM, H. (Ed.) **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**. Oxford: Blackwell Publishers, 2000.

BRAZEAL, Deborah V; HERBERT, Theodore T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship. Theory and Practice**, v. 23 n. 3, p. 29-45, spring 1999.

BROCKHAUS, Robert H. The psychology of the entrepreneur. Chapter III, p. 39-71. *In*: KENT, Calvin. A.; SEXTON, Donald. L.; VESPER, Karl. H. (Ed.) **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice-Hall, 1982.

BRUYAT, Chirstian; JULIEN, Pierre-André. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 165-180, 2000.

CARLAND, James W. et al. A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 189-214, 1998.

CARLAND, James W. et al. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 354-9, 1984.

CARLAND, James W; CARLAND, Jo Ann. An empirical investigation into the distinctions between male and female entrepreneurs and managers. **International Small Business Journal**, v. 9, n. 3, p. 62-72, Apr./June, 1991.

COOPER, Arnold C. **Entrepreneurship: the past, the present, the future**. Disponível em: [www.sbaer.uca.edu/docs/publications/Entrep.txt](http://www.sbaer.uca.edu/docs/publications/Entrep.txt). Acessado em: 18 agosto 2000.

COOPER, Arnold C; HORNADAY, John A; VESPER, Karl H. The field of entrepreneurship over time. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1997 Edition.

FILION, Louis J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999b.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

HART, Myra H; STEVENSON, Howard H; DIAL, Jay. Entrepreneurship: a definition revisited. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1995 Edition.

HORNADAY, John A. Research about living entrepreneurs. Chapter II, p. 20-34. *In*: KENT, Calvin. A.; SEXTON, Donald. L.; VESPER, Karl. H. (Ed.) **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice-Hall, 1982.

HUEFNER. Jonathan. C; HUNT, H. Keith; ROBINSON, Peter. B. A comparison of four scales predicting entrepreneurship. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 2, p. 56-80, Fall 1996.

INÁCIO JR, Edmundo **Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no estado do Pr**. Dissertação de Mestrado, PPA/UEM, Maringá, 2000.

LEITE, Emanuel F. **Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras Universidade Católica de Pernambuco – Anais 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo**, Florianópolis: UFSC 1999.

KETS de VRIES, Manfred. F. R. The dark side of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 6, p. 160-7, Nov./Dec. 1985.

RICKARDS, Tudor. **Creativity and the management of change**, Oxford: Blackwell, 1999.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's model. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 273-283, Dec. 2000.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. **Handbook for Creative Team Leaders**. England: Gower, 1999.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan; CHEN, Ming-Huei. Development of a self-report instrument for exploring Team factor, Leadership and Performance Relationships. **British Journal of Management**, v. 12, n. 5, p. 243-250, Dec. 2001.

SILVER, Mick. **Estatística para administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, César. **Reinvente sua carreira como um negócio** Intermanagers. Internet: <http://www.intermanagers.com.br>, junho 2000

TERRA, José C. C. Gestão da Criatividade. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 38-47, jul./set. 2000.

UNSWORTH, Kerrie. Unpacking Creativity. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 289-97, 2001.

VESPER, Karl H; GARTNER, William B. Measuring progress in entrepreneurship education. **Journal of Business Venturing**, v. 12, p. 403-21, 1997.

WHITING, Bruce G. Creativity and Entrepreneurship: How do they relate? **The Journal of Creative Behavior**, v. 22, n. 3, third quarter, p. 178-83, 1988.