
COMO O EMPREENDEDORISMO TEM SE ASSOCIADO À CRIATIVIDADE E LIDERANÇA: ALGUMAS PROPOSIÇÕES SOBRE COMO OCORREM ESTAS RELAÇÕES

Edmundo Inácio Jr. (PPA-UEM/UEL)¹
Geni Col Gomes (PPA-UEM/UEL)¹
Jorge Manuel Vitória Caetano Jr. (PPA-UEM/UEL)¹

Resumo

O empreendedorismo tem se constituído em um campo de crescente interesse nos estudos e pesquisas em administração, consolidando-se em uma distinta linha de pesquisa, conforme destaca Fillion (1999a). Apesar da controvérsia da definição sobre o que venham a ser os termos “empreendedor” e “empreendedorismo”, os autores têm destacado duas características correntemente identificadas na literatura como sendo componentes essenciais ao ato de empreender: (i) a criatividade e (ii) a liderança (Hornaday, 1982; Carland 1992 e 1998; Cunha, 1993 e Dolabela, 1999b). Essas constituem fatores chaves na determinação do sucesso do ato de empreender, na geração de produtos ou serviços inovadores e na manutenção da competitividade do negócio. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo abordar alguns dos conceitos de criatividade encontrados na literatura sobre empreendedorismo e apresentar uma teoria de Liderança intitulada de Liderança Criativa (RICKARDS e MOGER, 2000), que associa-se a performances superiores de inovação em trabalhos de equipes. Os autores, no percurso de suas investigações, sugerem que esta nova teoria está fortemente ligada aos conceitos de empreendedorismo e criatividade e que por isso merecem serem explorados aqui.

Palavras-Chaves: empreendedorismo, empreendedor, criatividade, liderança, inovação.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Apesar da diversidade de áreas que contribuem para o empreendedorismo, pode-se afirmar que duas principais correntes tendem a conter elementos comuns a maioria delas. Elas compreendem a corrente dos economistas, onde Cantillon, Jean-Baptiste Say e, posteriormente, Schumpeter associaram o empreendedor à inovação; e a dos comportamentalistas, tendo como principal expoente David C. McClelland, que enfatizava os aspectos de atitude como a criatividade e a intuição. O uso do termo empreendedorismo vem da palavra em inglês *entrepreneurship*, que, contudo, advém do francês *entre-preneur* que era

¹ Alunos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA-UEM/UEL).

usada no século XII para designar aquele que incentivava brigas (VÉRIN, apud DOLABELA, 1999b). Cantillon, na época de 1755, definia o empreendedor como alguém que comprava matéria-prima, com o objetivo de processá-la e depois revender por um preço maior não definido previamente. Desta forma a figura do empreendedor era de alguém que assumia riscos, aproveitando oportunidades com o objetivo de obter lucros.

Posteriormente Say, em 1816, incluiu no conceito a premissa de que o desenvolvimento econômico era resultado da criação de novos empreendimentos. Cabe ressaltar que Say também foi um empreendedor e que admirava as obra de Adam Smith e ansiava pela expansão da revolução industrial até a França. Segundo ressalta Filion (1999), Say pode ser considerado o pai do empreendedorismo, pois (...) *foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo...* e ainda ... *Schumpeter admitia que a parte mais importante de seu trabalho era transmitir aos anglo-saxões o universo dos empreendedores como descrito por Say* (p. 7). Contudo, Schumpeter em 1928 foi quem realmente associou o conceito do empreendedor à inovação. Além dessa associação, Schumpeter evidenciou a importância deste no desenvolvimento econômico. Segundo suas palavras

(...) a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem haver em criar novas formas de uso dos recursos nacionais em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. (apud FILION, 1999, p. 7).

O estudo do empreendedorismo tem se evidenciado pela sua forte associação ao desenvolvimento econômico e das pequenas e micros empresas – PME's, que como Timmons (apud DOLABELA, 1999b) afirma, desde a segunda guerra mundial, 50% de todas as invenções e 95% de todas as inovações radicais surgiram de novas e pequenas empresas. Nos últimos 300 anos não faltaram exemplos desse fenômeno. Estão incluídos neste rol, por exemplo, o micro-computador, o marca-passo, a troca de óleo rápida, o *fast food*, o anticoncepcional oral, a máquina de raios-X, a máquina a vapor, o motor a explosão (automóvel), a energia nuclear e agora mais recentemente as empresas baseadas na *web*.

Uma pesquisa comparativa sobre empreendedorismo entre 21 países intitulado GEM 2000 (REYNOLDS et al, 2000) traz recomendações a países que buscam o desenvolvimento econômico. Em resumo, a pesquisa deixou claro que um pré-requisito para a atividade empreendedora de um país é a existência de um conjunto de valores sociais e culturais que permitam a criação de novas empresas. Além dessa, outra pesquisa, realizada pela OECD (2000), mostrou que 98,9% das empresas da União Européia são constituídas de firmas com menos de 50 funcionários e que nos EUA 88% são constituídas com menos de 100 funcionários. Estas relações também ficam claras na avaliação dos PIB's, onde em países desenvolvidos como EUA a participação da PME's chega a representar 50% do total.

Desta maneira, ao abordando o estudo do empreendedorismo tendo como pressupostos a importância, a interligação e a urgência deste com o desenvolvimento social e principalmente econômico de uma sociedade procurou-se evidenciar as variáveis criatividade e liderança como fatores chaves que contribuem para o ato de empreender e para a criação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento gera a inovação contínua e esta por sua vez, possibilita a obtenção da vantagem competitiva. Este conhecimento, muitas vezes traduzido como criatividade e faz parte do espírito empreendedor, como também muitas outras características, entre elas, Cunha (1993) destaca: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, capacidade de correr riscos calculados,

planejamento e monitoramento sistemático, capacidade de persuasão e de construção de redes de contatos, independência e autoconfiança.

CRIATIVIDADE

Criatividade não é um tema recente, ela já inquietava os filósofos no século III a.C., como, por exemplo, quando Arquimedes saiu nú pelas ruas de Siracusa gritando “eureka” (achei) para comemorar uma descoberta original (RICKARDS, 1999). Atualmente o tema criatividade vem ganhando destaque no campo empresarial e, sobretudo nos estudos sobre empreendedorismo. Para as empresas atuais marcadas por um panorama de rápidas e complexas mudanças, riscos e incertezas, a habilidade em pensar e agir de forma diferente de seus concorrentes tem se tornado um dos recursos mais poderosos para gerar soluções originais.

No entanto, de acordo com Amabile (1998), no mundo dos negócios só originalidade não é suficiente. Neste ambiente, além de ser criativa, uma idéia precisa ser apropriada e utilizável. As idéias devem, de algum modo, influenciar na comercialização dos produtos (bens ou serviços) oferecidos ao mercado, ou seja, o produto tem que ter a aceitação de um número significativo de consumidores, em algum ponto no tempo.

Dolabela (1999b), Alencar (1996) e Ostrower (1984) consideram a criatividade como um potencial próprio da natureza humana. Pela definição dos autores, a criatividade nada tem de inata ou mágica, ela é processo que combina múltiplos aspectos intelectuais e emocionais. Para Dolabela (1999a), é durante o processo de solução de problemas que surge a criatividade e, esta por sua vez, depende do conhecimento. De acordo com Ostrower: *o ato de criar abrange a capacidade de compreender e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar e significar* (1984, p. 9).

De acordo com Alencar (1996), criatividade e inovação são conceitos muito próximos e estão intimamente ligados. Estes dois conceitos têm sido, às vezes, usados como sinônimos. O autor considera que criatividade é um componente da inovação. O conceito de criatividade tem sido mais usado para sintetizar os processos de elaboração de novas idéias, por parte do indivíduo ou grupo de indivíduos. Já o conceito de inovação engloba a concretização e aplicação de novas idéias e tem sido um termo mais utilizado para descrever as ações das organizações. Em função desta distinção conceitual, as abordagens mais tradicionais sobre criatividade nas organizações advêm da Psicologia. Já a pesquisa sobre inovação vem sendo tratada, principalmente, por estudiosos da teoria administrativa, mais especificamente, por pesquisadores ligados a administração de pesquisa e desenvolvimento, bem como associado a descobertas tecnológicas.

Alencar (1995, p. 6) considera que:

A criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o insight, a inserção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade, e esses elementos são congruentes com características de personalidade e habilidade de pensar.

No entendimento de Lemos (2000, p. 161):

... inovação é o processo pelo qual produtores dominam e implementam o projeto e produção de bens e serviços que são novos para os mesmos, a despeito de serem ou não novos para seus concorrentes ...

Alencar (1996) considera inovação como a adoção e implementação de novas idéias (processos, bens ou serviços) em uma organização, em resposta a situações-problemas, transformando uma nova idéia em algo concreto. Mason (1982), salienta que a origem da inovação está nas idéias criativas do indivíduo. Por isso, quando se fala em criatividade e inovação, no contexto empresarial, deve-se considerar tanto os fatores próprios do indivíduo como os que estão diretamente relacionados à própria organização.

Na perspectiva individual, o processo criativo tem sido delineado em algumas fases ou etapas conjugadas. De acordo com Gardin (1999), o primeiro a mapear, no início do século XX, a trajetória das novas idéias foi o matemático francês Henri Poincaré. Para ele as soluções originais costumam percorrer quatro etapas: preparação, incubação, iluminação e avaliação. Estas etapas foram posteriormente estudadas, complementadas e re-elaboradas por vários outros autores, como Evans e Russel (1989), Oech (1998), Jamming (1997) e Alencar (1996). Nos próximos parágrafos serão abordadas cada uma destas etapas.

A fase de preparação consiste em buscar o máximo de informações em fontes, as mais diversas possíveis. As informações são a matéria-prima das novas idéias. O indivíduo que busca criatividade deve fazer uso da curiosidade, não se atemorizar, colecionar e investigar o maior número possível de informações, fatos e impressões. Quanto maior for o conhecimento sobre o assunto, tanto mais fácil será ter idéias criativas sobre ele. O período de exploração das possibilidades de solução constitui um elemento importante na ampliação da percepção do problema.

A segunda fase, de incubação, está relacionada ao espaço de tempo em que a pessoa que procura criar desiste, temporariamente, de pensar sobre o assunto para o qual está buscando soluções. É o momento em que o indivíduo interrompe a reflexão consciente sobre o tema em questão e envolve-se em outras atividades, deixando o inconsciente trabalhar.

Evans e Russell (1989) lembram que boa parte das pessoas falham nessas duas etapas iniciais, devido à impaciência. A ansiedade de chegar ao fim destas fases, geralmente, não permite tempo suficiente para explorar a questão com a profundidade que ela exige, podendo levar à adoção de uma solução prematura.

A fase seguinte, de iluminação, é o momento em que quando menos se espera, surge a idéia, como se ela viesse do nada. Na realidade a idéia nasceu como resultado de tudo o que foi pesquisado, experimentado, vivenciado e pensado anteriormente.

A avaliação, última etapa do processo criativo, consiste em trazer a idéia desenvolvida para o plano do real e checar se ela é adequada ao que se propõe. É julgar e decidir sobre o destino da idéia.

Amabile (1998) coloca que pensar criativamente, além de envolver, necessariamente, a capacidade de análise e a de julgamento das idéias, envolve sobretudo a motivação. Como lembra a autora, o indivíduo pode ter potencial para criar novas perspectivas para velhos problemas, mas se não estiver motivado, não vai sequer tentar qualquer elaboração original.

Podemos dizer, então, que criatividade é um fenômeno complexo e de cuja composição fazem partes vários elementos de ordem mental e emocional, ou seja, um conjunto de atitudes e condutas que podem facilitar ou minimizar a elaboração e a expressão de novas idéias, bem como de comportamentos de aceitação das mudanças e inovações.

Com relação à criatividade no âmbito organizacional, Alencar (1996) destaca duas características que afetam o grau de abertura à expressão da criatividade: a cultura organizacional e o clima psicológico. A primeira delas, incluem o sistema de valores, crenças, normas e sentimentos compartilhados pelas pessoas que integram a organização. A segunda compreende os estímulos à expressão das opiniões, à liberdade para inovar e o incentivo ao comportamento de correr riscos que podem ou não prevalecer na organização.

Amabile (1998) também pesquisou as condições no ambiente de trabalho que têm impacto na criatividade. Ela identificou que as qualidades ambientais que promovem a criatividade são: liberdade, estilo de gerenciamento, flexibilidade, recursos, apoio de grupos de trabalho, encorajamento, reconhecimento e tempo adequado para a realização das tarefas. Por outro lado, a autora identificou que, dentre os fatores que inibem criatividade estão o clima organizacional pobre, o excesso de avaliação e pressão, o projeto inadequado de gerenciamento, os recursos insuficientes e a competição acirrada.

Alencar (1996) salienta, também, que há uma interação entre as características da organização e as individuais. A organização pode obter maiores expressões criativas dos seus recursos humanos ou, ao contrário, impedir sua manifestação. O autor também lembra que em uma análise mais completa, fatores de natureza extra organizacional como o sistema político, leis governamentais e valores culturais, influenciam no comportamento das empresas.

A criatividade é considerada, no âmbito empresarial, como um processo complexo e multifacetado, de dinâmicas interações entre indivíduo, organização e ambiente externo. Deve-se levar em conta também que o ser humano não é igualmente eficaz para a execução de todas as tarefas que a organização exige ou capaz de se destacar em todas as áreas. Alguns apresentam qualidades mais apuradas para perceber a essência do problema, outros para apresentar novas alternativas de soluções ao problema e outros, ainda, para testar ou experimentar propostas e idéias.

Deste modo, o empreendedor, ao buscar o máximo do potencial criativo e expressá-lo em seu trabalho, deve também recorrer à habilidades e capacidades de outras pessoas, as equipes de trabalho. Alencar (1998, p. 24) acrescenta que

... é necessário que uma plataforma para a criatividade individual esteja presente no ambiente das organizações. Essa plataforma tem como base a presença de sentimentos de confiança e respeito, a harmonia nas equipes, a prática das virtudes de compartilhar idéias, respeitar as diferenças, valorizar o trabalho do indivíduo e do grupo, reconhecer as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção e fertilização de idéias.

Liderança Criativa

Até então abordamos o assunto criatividade para os processos que decorrem do indivíduo, o empreendedor. Também foi dito que no processo criativo o indivíduo depende de alguns fatores que o ambiente provém, como o clima e a cultura organizacional. Neste

capítulo, o assunto será abordado focando o grupo que está ao redor do empreendedor, relacionando as atribuições de liderança, que é dada a priori ao empreendedor, e a necessidade de criatividade e inovação.

Uma das recentes teorias sobre processos de criatividade em grupo, que chama a atenção, é a teoria da Liderança Criativa, de Tudor Rickards e Susan Moger, da Escola de Negócios da Universidade de Manchester, Inglaterra. Para Rickards e Moger (2000), a Liderança Criativa é o processo fundamental que muda o comportamento criativo da equipe de inaceitável para aceitável e 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).

Os autores trouxeram contribuições para a Liderança Criativa da pesquisa que desenvolveram 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. Ainda há outros autores que têm relevado o papel do líder em grupos e sua importância nos processos criativos que decorrem do grupo e que não poderiam deixar de serem citados. Bennis e Biederman (1997) apontam para o trabalho colaborativo em equipes e sugerem que há um papel significativo do líder nesse contexto. Lipman-Blumen (2000), em seu modelo de “Liderança Conectiva”, relaciona a atividade do empreendedor e as estratégias de liderança e criatividade que ele freqüentemente adota.

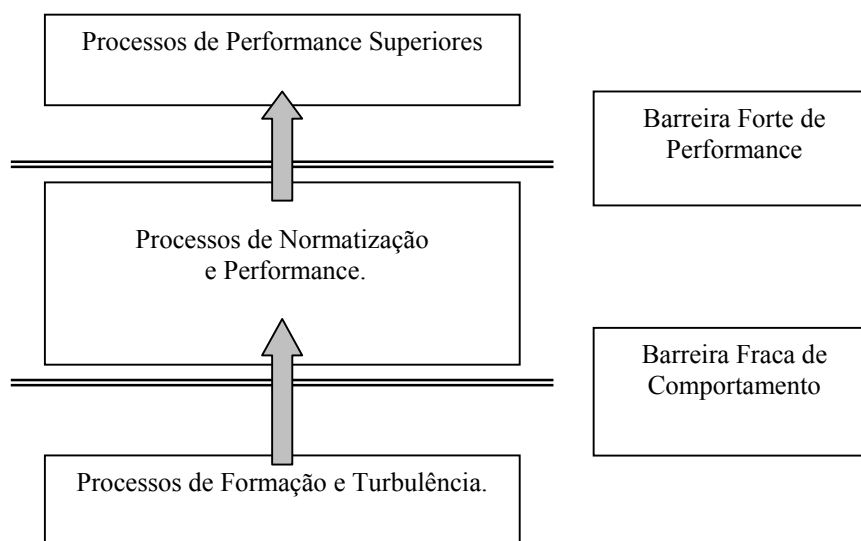
A atenção dada por Rickards e Moger às estruturas “benignas”, associadas ao processo criativo em equipe, nos remete a Nonaka e Takeuchi (1997) e a Alencar (1998), que citam a importância de uma base compartilhada de entendimento, princípios e conhecimento. Estruturas “benignas” devem ampliar as atividades individuais e grupais, sob as diversas contingências grupais (RICKARDS e MOGER, 2000).

Existem barreiras que impedem a inserção ou o desenvolvimento das estruturas “benignas” no grupo e, conseqüentemente, fazem com que as equipes não sejam capazes de atingir a performance esperada em termos criativos. Rickards e Moger utilizaram o modelo de desenvolvimento de equipes de Tuckman (apud RICKARDS e MOGER, 2000), para explicar como os fatores de equipes criativas podem influenciar a equipe em seu processo de constituição, e como duas potenciais barreiras – fraca de comportamento e forte de performance – podem afetar os processos no grupo.

- Modelo de formação de equipes de Tuckman e suas barreiras

O modelo de formação de equipes de Tuckman aborda as etapas que constituem o processo de formação de uma equipe e foi difundido por ser um modelo simplista. Tuckman descreveu quatro etapas: a) *form* (formação), b) *storm* (turbulência), c) *norm* (normatização), d) *perform* (performance). Uma quinta etapa foi adicionada posteriormente, e) *adjourn* (passagem ou finalização).

Rickards e Moger (2000) aperfeiçoaram o modelo de Tuckman incluindo duas barreiras inerentes ao processo de formação e performance de equipes, que impedem-nas de constituírem-se, primeiramente, e, posteriormente, de desempenharem uma performance superior. A figura 01 abaixo ilustra o modelo.

Figura 01 – Modelo Revisado de Tuckman

Fonte: (RICKARDS e MOGER, 2000)

A primeira, considerada uma barreira fraca de comportamento, mostra-se presente em grupos que não conseguem superar a etapa de Formação e Turbulência. Superar esta barreira significa que as pessoas do grupo conseguiram estabelecer as relações pessoais entre si e o líder, e é considerada uma barreira fraca por Rickards e Moger (2000), pois têm observado que a grande maioria de equipes criativa supera esta barreira.

A segunda, considerada uma barreira forte de performance, indica a capacidade de criatividade e inovação que o grupo atingiu. Avaliar essa performance “criativa” dependerá da cultura organizacional presente, como observa Rickards e Moger (2000). Algo que pode ser considerado inovador para algumas empresas, pode ser ultrapassado e sem utilidade para outras. Atingir performances superiores de inovação é uma das principais estratégias competitivas de um empreendedor (PORTER, 1993; DRUCKER, 1994).

Para que se possa superar essas duas barreiras, e outras que contingencialmente aparecem de grupo para grupo, Rickards e Moger (2000) descreveram sete fatores de equipes, identificados empiricamente como as estruturas “benignas” que se mostram presentes em equipes que atingem performance criativa superior. A seguir será abordado, brevemente, os sete fatores de equipes criativas de Rickards e Moger (1999, 2000) e Rickards e Chen (2000).

- Os sete fatores de equipes criativas

1- **Plataforma de Entendimento:** é a base de conhecimento, crenças e pressupostos de onde surgirão as novas idéias de uma equipe criativa. O líder criativo expõe ao grupo que no início de uma atividade, a equipe se beneficiará da utilização do conhecimento, das crenças e dos pressupostos compartilhados. Esses elementos constituem a plataforma de entendimento do qual novas idéias se desenvolverão (RICKARDS e MOGER,

1999, 2000; RICKARDS e CHEN, 2000). Este conceito é similar ao conceito de gerenciamento do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), especificamente no que se refere à conversão de conhecimento tácito em explícito = externalização.

2- **Visão Compartilhada:** quando a equipe acessa e examina a plataforma de entendimento há a sugestão de perspectivas individuais e a soma das perspectivas dominantes criam uma visão compartilhada. A partir da visão compartilhada é que se diferenciam as visões comuns, compelidas por hábitos e pressupostos comuns, das visões compartilhadas e expostas de equipes superiores (RICKARDS e MOGER, 1999, 2000). Equipes excepcionais irão fugir das velhas visões e sustentar visões compartilhadas inesperadas (“criativas”) para o futuro (BECKHARD, 1979; OHMAE, 1982; SENGE, 1990 apud RICKARDS e CHEN, 2000).

3- **Clima:** o líder da equipe enfatiza a importância de um clima favorável. Membros da equipe confiam-se mutuamente e dividem uma abordagem positiva e apoiadora (RICKARDS e CHEN, 2000). Segundo Rickards e Moger (2000), os componentes de um clima criativo tem sido repetidamente associados a resultados inovadores (AMABILE et al., 1996; EKVALL, ARVONEN, e WALDENSTRON-LINDBLAD, 1983; NYSTROM, 1990 apud RICKARDS e CHEN, 2000).

4- **Resiliência:** os membros da equipe são flexíveis às barreiras e frustrações e o líder da equipe enfatiza o princípio de lidar com desapontamentos procurando-se por novas perspectivas (RICKARDS e MOGER, 1999, 2000; RICKARDS e CHEN, 2000). “Existem outras formas, devem existir melhores formas”, esta premissa é baseada na abordagem de criatividade como desafio às barreiras auto-impostas (ACKOFF e VERGARA, 1981 apud RICKARDS e CHEN, 2000).

5- **Idéias Próprias:** esforços são feitos para criar comprometimento com as idéias, e o líder da equipe encoraja deliberações desenhadas para alinhar as idéias da equipe em regiões onde os membros têm conhecimento e controle (RICKARDS e CHEN, 2000). A equipe irá procurar e favorecer as idéias que é capaz de executar. Idéias próprias associam-se ao conceito de *empowerment*, utilizado, por exemplo, por Bennis e Townsend (1995) para explicar como as pessoas passam a ver o trabalho como desafiador e estimulante quando se sentem significante ao cumprirem tarefas de que são capazes.

6- **Ativação em Rede:** ligeiramente diferente dos outros fatores, este se diferencia por não se relacionar diretamente aos atributos que equipes utilizam para solução de problemas e processos de criatividade. Aqui, membros da equipe procuram recursos externos ao grupo para a solução de problemas, compartilhamento de idéias e apoio (RICKARDS e CHEN, 2000).

7- **Aprendizado vindo da Experiência:** os membros da equipe possuem a atitude de aprender com suas experiências de crescimento e de adaptação contínua para a solução de problemas criativos (RICKARDS e CHEN, 2000). As intervenções do líder, neste caso, são favoráveis como um meio para se obter o aprendizado através da experiência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo evidenciou a importância do empreendedorismo, tanto para o fortalecimento de seu estudo na academia, como para o ensino para a sociedade em geral. Verificou-se através da literatura atual a importância que este fenômeno tem tido no mundo atual, para o desenvolvimento econômico dos países e foi apontada uma pesquisa internacional que relega ao Brasil, o primeiro país no Índice Total de Atividade Empreendedora GEM, que foi de 16% (1 em cada 6 adultos da população entre 18 a 64 anos) está envolvido com alguma atividade empreendedora, seja na criação de novas empresas, seja no envolvimento com alguma empresa já estabelecida. (REYNOLDS et al., 2000).

Dentre as características que são atribuídas ao empreendedor, a criatividade e a inovação são duas que precedem o rol de qualidades pessoais e, que conforme apontado pelas pesquisas, não devem faltar nas pessoas que desejam ser empreendedoras. As relações existentes entre empreendedorismo e criatividade também foram levantadas, ainda que de forma discreta, pois este campo ainda carece de muita pesquisa, necessitando de uma maior integração entre as pesquisas de psicólogos e administradores, para que se possa chegar a uma conclusão precisa sobre o que é de fato o ato de empreender. Por outro lado, trabalhos empíricos vêm sendo realizados, pelos autores, para se medir o grau de correlação entre o nível de empreendedorismo e o de liderança criativa.

Foi observado também que equipes que possuem elevados índices de liderança criativa, ou seja, que apresentam em alto grau os fatores de equipes criativas (RICKARDS e MOGER, 1999, 2000), freqüentemente vence as duas barreiras mais comuns (a fraqueza de comportamento e forte de performance) e conseguem atingir resultados superiores em inovação. Pesquisas estão sendo feitas para relacionar o modelo de Tudor com o empreendedorismo.

Ainda que se possa observar alto índice de criatividade e empreendedorismo, nem sempre grandes idéias tornam-se de fato empreendimento executáveis. Os negócios estão inseridos, quer queira ou não, em um Sistema Nacional de Inovação – SNI, que fomentará o surgimento e viabilizará empreendimentos inovadores. Freeman (apud EDQUIST, 1997, p. 8) define SNI como (...) *a rede de instituições tanto no setor público como privado cujas atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias.*

Por fim, o modelo de Rickards e Moger (2000) bem como outros que buscam mensurar os índices de Liderança Criativa e Empreendedorismo, respectivamente, têm papel importante também como ferramenta para o sistema educacional. Uma das tarefas que ficam implícitas é a da avaliação, como ferramenta de pesquisa e aferição dos resultados almejados. Johnstone (1998) e Gibbons (1998) em suas propostas e pesquisas sobre a importância da educação superior para o século XXI evidenciam a necessidade de sistemas bem elaborados de avaliação para o diagnóstico e tomada de decisões. Limitando-se ao campo do empreendedorismo, essa ferramenta de mensuração pode ser valiosa para desenvolver programas educacionais para expandir o escopo do comportamento empreendedor, devido ao fato do empreendedorismo possuir características distintas de ensino.

Esse conjunto de qualidades adicionado à idéia de um produto ou serviço pode gerar um bom plano de negócios – PN, com vistas à criação de uma nova empresa. Esse PN, contudo, necessita ser avaliado com o propósito de se minimizar os riscos com tais projetos. Infelizmente, pesquisas como a do SEBRAE (1999) revelam altas taxas de mortalidade entre

as MPE's nascentes, sendo a média para os 13 Estados pesquisados (ac, am, mg, ms, rn, pb, pe, pr, rj, sc, se, sp e to) de 42% para as MPE's com menos de 1 ano, 52% com menos de 2 anos e 60% com menos de 3 anos. Nesse sentido as mensurações podem constituir um instrumento de triagem e de melhor seleção, identificando possíveis tendências de comportamento empreendedor e conseqüentemente os empreendedores, pessoas estas indispensáveis para a dinâmica da nova economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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.. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n.2, abr.-jun.1998.

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

BENNIS, W. G e BIEDERMAN, P. W. **Organizing genius**: the secret of creative collaboration. Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BENNIS, W. G. e TOWNSEND, R. **Reinventing Leadership**: strategies to empower the organization. New York: William Morrow and Company, 1995.

CARLAND, J.W; CARLAND, J.A; HOY, F.S. An entrepreneurship Index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1992.

CARLAND, J.W; CARLAND, J.A; HOY, F.S. Who is an Entrepreneur? Is a question worth asking? **American Journal of Small Business**, p. 33-39, spring 1998.

CUNHA, C. J; CASTRO, de A. **O empreendedor**: importância e características. Florianópolis, Fundação CERTI, 1993.

DOLABELA, F. C. C. **O segredo de Luísa**. São Paulo: cultura, 1999a.

DOLABELA, F. C. C. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999b.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. 4ª ed, São Paulo: Pioneira, 1994.

EDQUIST, C. **Systems of Innovation**: Technologies, Institutions and Organizations. London: Pinter. 1997. EVANS, R. e RUSSELL, P. **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix, 1989.

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

GARDIN, L. Imaginação vale ouro. **Superinteressante especial**. Maio 1999.

GIBBONS, M. Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. **Conferencia Mundial sobre la Educación superior de la UNESCO**. París-ES, 5-9 oct. 1998.

HORNADAY J. A. Research about living entrepreneurs. *In*: Kent, Sexton D Vesper. **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982. 20-34.

JAMMING, J. K. **A arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JOHNSTONE, B. Financiamiento y gestión de la enseñanza superior: informe sobre los progresos de las reformas en el mundo. **Conferencia Mundial sobre la Educación superior de la UNESCO**. París-ES, 5-9 oct. 1998.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. Parcerias Estratégicas, **Brasília: MCT – Ministério de Ciência e tecnologia**, n.8, maio 2000. Disponível em : <www.mct.gov.br>. Acesso em: junho 2000.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Connective Leadership: managing in a changing world**. Oxford University Press, 2000.

MASON, J. **O dirigente criativo: a criatividade aplicada à direção da empresa**. São Paulo: Vozes, 1982.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** - como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

OECD. Small and Medium-sized Enterprises: local strength, global reach. France, junho 2000. Disponível em: <www.oecd.org/publications/Pol_brief/> . Acesso em: junho 2001.

OECH, R. V. **Um chute na rotina: os quatro papéis essenciais do processo criativo**. São Paulo: Cultura, 1998.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1984.

PORTER, M.E. **A Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus. 1993.

REYNOLDS, Paul D. et al. **Global Entrepreneurship Monitor: 2000 executive report**. Babson College and London Business School, 2000.

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

RICKARDS, T. e MOGER, S. T. **Team factors inventory: user's manual**. Manchester Business School, England, 1999.

RICKARDS, T; MOGER, S. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's model. **British Journal of Management**, v. 11, No 4, p. 273-283. Dec. 2000.

RICKARDS, T; CHEN, M. **Development of a self-report instrument for exploring the Rickards-Moger framework of creative team leadership**. England, Manchester Business School, 2000.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Out. 1999.