

ANÁLISE DAS HABILIDADES DA LIDERANÇA CRIATIVA E DOS MEMBROS DE UMA EQUIPE DE TRABALHO

Gilmar Emanuel Silva de Oliveira¹ e Camila de Sousa Pereira-Guizzo¹

¹Faculdade SENAI CIMATEC

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial – PPG GETEC

gilmar@fiel.org.br, camila.pereira@fiel.org.br

RESUMO: A liderança criativa é considerada um importante fator para alavancar o desempenho das equipes de trabalho, fundamentalmente pela capacidade de promover a gestão organizacional. Nessa perspectiva, este artigo busca identificar habilidades que potencializam equipes de trabalho para a liderança criativa em uma instituição de educação. O Instrumento TFI – *Team Factors Instruments* adaptado. Os resultados pontuam para a forte interação da equipe em torno do sucesso de novas ideias e de pouca preocupação quanto à discussão sobre quando as coisas saem erradas. O estudo permite visualizar habilidades de ações mais eficazes para tornar membros das equipes aptos à liderança criativa.

Palavras-chave: Liderança; Criatividade; Liderança Criativa; Equipes de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais características das últimas décadas constitui-se a velocidade com que as inovações tecnológicas vêm sendo introduzidas nas organizações, trazendo a necessidade de rever e reformular constantemente suas práticas e modelos de gestão adotados. Neste contexto, as inovações tecnológicas correspondem à introdução no mercado de produtos, serviços ou processos novos ou significativamente melhorada [1].

Empresas de diferente porte e segmentos estão sendo obrigadas a buscar novas alternativas de gestão devido às mudanças como a globalização, a necessidade de gerenciar adequadamente o conhecimento para gerar inovação e competitividade e a formação de redes empresariais [2]. A inovação deve ser um processo gerenciado. A gestão da inovação tem início na criatividade – ou no caos – e segue depois um processo estruturado, de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de ideias, de gestão de projetos e de monitoramento de resultado [3].

No contexto de instabilidade das organizações, o desafio será adaptar as pessoas aos novos processos de trabalho que remetam diretamente às relações interpessoais, com maior valorização do trabalho em equipe, criatividade, intuição e autonomia na tomada de decisões [4]. A importância das relações interpessoais no trabalho destaca o entendimento que as atividades profissionais ocorrem ou se completam em situações interativas e que a valorização das habilidades sociais no perfil do trabalhador permite ganho no desempenho profissional e um melhor clima organizacional [5]. Definindo o conceito de habilidades sociais profissionais como sendo “aquelas que atendem às



diferentes demandas interpessoais do ambiente de trabalho objetivando o cumprimento de metas, a preservação do bem-estar da equipe e o respeito aos direitos de cada um” [6].

A cultura organizacional afeta a extensão em que as soluções criativas são encorajadas, apoiadas e implementadas pela organização. As culturas organizacionais apoiadoras da criatividade caracterizam-se por encorajar a implementação de inovações, empregar novas maneiras para resolução de problemas, favorecer a geração de ideias inovadoras e considerar a manifestação da criatividade algo normal e desejável. Conjectura-se que a influência da cultura organizacional na criatividade e inovação ocorreria por intermédio de seus elementos constitutivos (pressupostos, valores e crenças) [7].

Dentro de cada indivíduo, a criatividade é uma função de três componentes: especializações, habilidades de pensamento criativo e motivação. A autora também indaga: os gerentes podem influenciar estes componentes? A resposta é um sim enfático para o bom ou para o mau - por meio de práticas e condições de trabalho [8].

No âmbito organizacional, a interação entre valores, estratégias, pessoas, papéis, tecnologia e ambiente constitui um processo extremamente complexo. Nesse contexto, criatividade e inovação poderiam ser influenciadas por inúmeras variáveis e de diferentes formas. Uma mesma variável poderia tanto estimular quanto inibir a manifestação da criatividade, dependendo de suas características, dos modos pelos quais interage e do contexto em si [9].

Mesmo que às vezes se confundem, a gestão da inovação e da criatividade não é o mesmo processo. A gestão da criatividade refere-se mais aos aspectos subjetivos envolvidos na inovação, tais como o processo de criação da ideia pelos talentos da organização, gerenciamento do clima da equipe ou organização, inteligência emocional, estilos de liderança criativa, valores assumidos pelos participantes do processo, entre outros elementos. Enquanto que a gestão da inovação refere-se mais aos aspectos “hard” ou de resultados que se esperam da equipe e da organização [10].

A criatividade pode e deve fazer parte dos valores organizacionais. A organização que queira não só sobreviver no mercado, mas alcançar ou preservar posição de liderança deverá além de estabelecer para si mesma, objetivos, estratégias e táticas desafiadoras, saber identificar oportunidades e servir-se delas e, onde não estejam presentes, criá-las. Então é preciso falar da necessidade de uma cultura da criatividade, não como novo modismo substitutivo de outros, e sim como mais uma ferramenta de gestão organizacional aplicável no dia a dia com a finalidade de incrementar a eficiência, sem perder de vista a importância humana [11].

A Liderança Criativa é o processo fundamental que muda o comportamento criativo da equipe de inaceitável para aceitável e, posteriormente, para superior, mediante a introdução de estruturas benignas, enfatizando a cooperação (e não a coerção) e a mutualidade (situações que beneficiam o grupo e o líder nos grupos e sua importância nos processos criativos) [12].

O TFI (*Teams Factory Instruments*) é o instrumento que mede o potencial para a Liderança Criativa dentro de equipes inovadoras e empreendedoras e consiste em



esforços recentes na construção de um novo modelo que permite explorar os processos que contribuem para o alto desempenho de equipes envolvidas com atividades inovadoras [13]. Ainda segundo os autores, o fator de criatividade para o TFI aparece como uma meta a ser alcançada pelo líder e por todos os membros da equipe, ou melhor, líder e equipe devem atingir níveis de inovação e criatividade nas organizações, por meio do processo de liderança criativa.

Na busca de compreender e potencializar equipes de trabalho, o presente artigo tem como objetivo identificar características inseridas na relação entre o líder e os liderados, possibilitando a investigação da tendência para a Liderança Criativa.

2. METODOLOGIA

A amostra é composta pelas equipes de trabalho de áreas técnicas de uma Instituição de ensino localizada no município de Feira de Santana, selecionadas de maneira intencional, em função da acessibilidade dos respondentes. Participaram do estudo 17 colaboradores ao todo. A média de idade do grupo é de 33,6 anos, 08 pertenciam ao sexo feminino e 09 ao sexo masculino.

A base para a pesquisa foi o instrumento *Team Factors Instruments* (TFI) cuja pontuação enquadra as equipes de trabalho em três categorias. A versão adaptada utilizada neste trabalho foi a em português reconhecida como tendo bons níveis de confiabilidade e validade [14].

O TFI consiste em um questionário de autoavaliação com 36 (trinta e sete) questões em uma escala de Likert de cinco pontos. Na versão adaptada do TFI do presente trabalho, permitiu utilizar apenas 12 questões das 36 questões da versão completa e original, onde a intenção é buscar uma identificação mais próxima com a realidade do ambiente de trabalho dos participantes caracterizada por observações provisórias com intuito de delinear conceitos vivenciados na relação entre líder e liderados.

Os dados obtidos com o TFI, numa versão adaptada, foram organizados em tabelas, tomando-se como base os itens de cada fator identificado na versão original e computaram-se os valores de cada participante. Dos 36 itens da versão original, foram retirados apenas 12 itens, buscando uma identificação mais próxima com a realidade dos participantes.

A pesquisa consistiu em cada participante registrar com base na equipe de trabalho, respondendo cada item marcando em uma escala de 5 a 1 (5 = concorda fortemente; 4 = concorda; 3 = neutro; 2 = discorda; 1= discorda fortemente). Fora realizada uma reunião informal com os interessados para explicitar o conteúdo, formato e fatores éticos do formulário.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta as questões de liderança criativa que manifestam as maiores e menores pontuações médias nas equipes pesquisadas. A Tabela 1 mostra a Média e o

Desvio Padrão das questões adaptadas do TFI. **Tabela 1 – Média e Desvio Padrão das questões adaptadas do TFI**

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Membros da equipe preocupam-se com o sucesso de novas ideias?	4,24	0,82
Membros da equipe estão comprometidos em fazer novas ideias darem certo?	4,24	0,73
A atmosfera da equipe é acolhedora?	4,18	0,81
Membros da equipe têm claro senso de propósito compartilhado?	4,06	0,79
Membros da equipe desejam assumir responsabilidade para fazer novas ideias darem certo?	3,94	0,93
Membros da equipe têm visão clara para onde a equipe está indo?	3,88	1,02
A equipe é boa em aprender através da discussão de seus comportamentos?	3,71	1,06
Membros da equipe confiam uns nos outros?	3,65	0,50
Membros da equipe apoiam uns nos outros?	3,59	0,66
Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe?	3,53	0,77
A equipe é boa em aprender através dos seus erros?	3,47	1,01
Membros da equipe discutem construtivamente, quando as coisas saem erradas?	3,41	0,72

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme Tabela 1, observam-se as questões de liderança criativa mais e menos pontuadas. Entre as mais pontuadas, destacam-se: a questão “A atmosfera da equipe é acolhedora?” (Média 4,18), onde a característica principal percebida é que compartilham um ambiente positivo e capaz de estimular a criatividade no trabalho. A gestão que promove situações de desenvolvimento, visão, valores, oportunidades de aprendizagem e de conexões criativas, além de ajudar a realizar o potencial de inteligência, agilidade e flexibilidade organizacional constitui um ambiente mais propício ao humano [15].

As outras duas questões de maior pontuação média são respectivamente: “Membros da equipe preocupam-se com o sucesso de novas ideias?” e “Membros da equipe estão comprometidos em fazer novas ideias darem certo?” com médias 4,24. Percebe-se que as ideias que são dadas mais atenção são as voltadas para o comprometimento de toda a equipe. É uma característica forte de equipe criativa que cria e sustenta novas e valorosas ideias de solução de problemas relacionadas à tarefa, que virão a dar suporte às necessidades de comportamento da própria equipe [16].

Das questões de menor pontuação média a que se destacou foi a “Membros da equipe discutem construtivamente, quando as coisas saem erradas?”, com média 3,41. O entendimento para essa pergunta é voltado para o aprendizado vindo da experiência, onde os membros da equipe são orientados em direção ao aprendizado vindo de suas próprias experiências, possibilitando o crescimento, a mudança, a adaptação e a capacidade de resolver problemas de forma criativa. Assim, pressupõe-se que apesar da



média de idade dos pesquisados ser de 33, 6 anos, as equipes são formadas por pessoas que estão no primeiro emprego, fazendo assim parte pela primeira vez de uma organização e desse modo estão aprendendo não só as atividades técnicas da função, mas também a lidar com erros e críticas [17].

Sob a perspectiva de avaliar a liderança, as duas questões de menor pontuação média “A equipe é boa em aprender através dos seus erros?” e “Membros da equipe discutem construtivamente, quando as coisas saem erradas?”, ressalta-se a necessidade de o líder promover um ambiente em que a equipe se sinta motivada a discutir e aprender com os próprios erros. A liderança como um processo que enfatiza a figura do líder como principal elemento da facilitação da formação e alcance dos resultados de equipes de trabalho [18].

4. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos permitem notar que as equipes relataram já possuir algumas habilidades como conhecimento, criatividade, motivação, visão compartilhada e adaptação ao ambiente e ao clima organizacional. Os resultados apresentados estão em consonância com o preconizado pela literatura onde permitiu a reflexão sobre o comportamento da liderança em face do cenário atual vivido pela organização, em detrimento da percepção do liderado diante do contexto presente e as expectativas quanto à própria participação nos negócios futuros da organização em estudo.

Dessa forma, conclui-se que o líder deve atentar-se para: a) A oportunidade de se redescobrir como: líder, criativo, inovador, focado, resistente...; b) Entender que o contexto de liderança no ambiente de trabalho também é o contexto que está sendo visto pelo outro; c) A necessidade de valorizar o lado técnico (habitual), mas também os aspectos sociais e interpessoais, considerando um novo cenário onde o olhar sobre a equipe passa ser fundamental para o alcance das metas.

Sendo assim, este estudo procurou contribuir com o modelo conceitual de liderança criativa usada para medir o potencial das equipes de trabalho na consecução dos objetivos previamente propostos [19]. Para este modelo fica implícita a ideia de que o líder exerce papel relevante na superação de barreiras encontradas na formação e *performance* de equipes de trabalho.

REFERÊNCIAS

¹SACHUCK, M. I., TAKAHASHI, L. Y. e AUGUSTO, C. A (2008). **Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho**. Caderno de Administração. v.16, n.2, p. 57-66, jul/dez. 2008.

²ARAÚJO, J. B.; ABREU JUNIOR, O. F.; ZILBER, S. N. **Adoção de E-BUSINESS e geração de inovação**. SIMPOI. 2010. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00376_PCN70113.pdf>. Acesso em: 01 out. 2014.

^{3,10,11}CHIBÁS, Felipe Ortiz; PANTALEÓN, Efrain Matamoros; ROCHA, Tatiana Andrade. **GESTÃO DA INOVAÇÃO E DA CRIATIVIDADE HOJE: APONTES E REFLEXÕES**. HOLOS, [S.l.], v. 3, p. 15-26, ago. 2013. ISSN 1807-1600. Disponível em: <<http://www.etfrn.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1082>>. Acesso em: 01 Out. 2014. doi:<http://dx.doi.org/10.15628/holos.2013.1082>.

^{4,6}DEL PRETTE, A. e DEL PRETTE, Z. A. P (2008). **Psicologia das Relações Interpessoais: Vivências para o trabalho em grupo**. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

⁵PEREIRA, C. S. (2006). **Habilidades sociais em trabalhadores com e sem deficiência física: Uma análise comparativa**. Dissertação de Mestrado, Curso de Pós-Graduação em Educação Especial, Universidade Federal de São Carlos.

^{7,9}MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. **Building organizational culture that stimulates creativity and innovation**. European Journal of Innovation Management, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

⁸AMABILE, TERESA M. **How To Kill Creativity**. Harvard Business Review. September-October 1998, p. 78.

^{12,13,16,17,19}RICKARDS, T., & MOGER, S. (1999). **Handbook for creative team leaders**. UK: Gower.

¹⁴GIMENEZ, F. A. P & JUNIOR, E. I (2006). **Validação do Instrumento Team Factors Inventory em Empresas Brasileiras**. RAC, Edição Especial, 2006.

¹⁵ANDRADE, L. A., SELEN, ACYR, RODRIGUES, H. LUIS e SOUTO, RODRIGO (2006). **O Desafio da Mudança Sustentada nas Organizações e na Sociedade**. São Paulo: Artmed Editora, 2006.

¹⁸RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. **Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model**. British Journal of Management, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.