



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração

WANDERSON AURÉLIO DE LACERDA

**AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EQUIPES DE  
TRABALHO PARA SEREM CRIATIVAS E CONTRIBUÍREM  
NO PROCESSO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Brasília – DF

2011

WANDERSON AURÉLIO DE LACERDA

**AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EQUIPES DE  
TRABALHO PARA SEREM CRIATIVAS E CONTRIBUÍREM  
NO PROCESSO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof<sup>o</sup> MSc. Thiago Gomes Nascimento

Brasília – DF

2011

Lacerda, Wanderson Aurélio de.

As estratégias adotadas pelas equipes de trabalho para serem criativas e contribuírem no processo de inovação organizacional / Wanderson Aurélio de Lacerda. – Brasília, 2011.

55 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof<sup>o</sup> MSc. Thiago Gomes Nascimento, Departamento de Administração.

1. Processo criativo. 2. Inovação organizacional. 3. Indutores e barreiras à inovação. I. As estratégias adotadas pelas equipes de trabalho para serem criativas e contribuírem no processo de inovação organizacional.

WANDERSON AURÉLIO DE LACERDA

**AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EQUIPES DE  
TRABALHO PARA SEREM CRIATIVAS E CONTRIBUÍREM  
NO PROCESSO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Wanderson Aurélio de Lacerda**

Prof<sup>o</sup> MSc. Thiago Gomes Nascimento  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, ..... de dezembro de 2011.

Pelo apoio, paciência e amor que me doaram, dedico à minha família: minha esposa Ana Carolina e minha filha Ana Luiza.

Dedico também à memória de minha querida mãe Maria da Consolação Pereira.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me abençoou com tal oportunidade e estando comigo me deu forças e determinação para lutar e vencer.

À minha família pela compreensão e apoio.

A todos aqueles que ajudaram na minha formação.

Aos colegas e amigos pela contribuição e apoio.

"[...] mas também nos gloriamos nas próprias tribulações, sabendo que a tribulação produz perseverança".

Romanos 8:3

## RESUMO

O contexto no qual as organizações se encontram inseridas requerem de seus quadros que sejam criativos e gerem inovação para agregarem valor aos seus produtos e serviços. Uma abordagem necessária é analisar tais fenômenos no âmbito das equipes de trabalho. O objetivo da pesquisa foi investigar as estratégias que as equipes utilizam para serem criativas e fomentarem o processo inovativo nas organizações. O presente estudo se baseou na análise exploratória realizada através de entrevistas semiestruturada aos integrantes de equipes de três projetos reconhecidamente inovadores e que angariaram prêmios em um importante editorial que trata especificamente de publicar sobre as instituições financeiras brasileiras. Dentre as conclusões alcançadas pela pesquisa tem-se que dentre os aspectos que influenciam o processo criativo têm-se a autonomia, a motivação, a comunicação e a liderança, por outro lado, as características que sufocam o mesmo processo são os conflitos interpessoais, a escassez de tempo e a burocracia. As estratégias utilizadas pelas equipes para serem criativas e inovadoras se referem aos esforços individuais para estimular a criação de ideias novas e úteis para resolver problemas organizacionais procurando minimizar os efeitos negativos das barreiras a esses fenômenos.

Palavras-chave: Criatividade, inovação, equipes de trabalho.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projetos inovadores selecionados para o presente estudo .....	28
Tabela 2 – Fatores que incentivam a criatividade e inovação no caso 1 .....	31
Tabela 3 – Fatores que desestimulam a criatividade e inovação no caso 1 .....	32
Tabela 4 – Fatores que incentivam a criatividade e inovação no caso 2 .....	32
Tabela 5 – Fatores que barram a criatividade e inovação no caso 2 .....	33
Tabela 6 – Fatores que incentivam a criatividade e inovação no caso 3 .....	33
Tabela 7 – Fatores que prejudicam a criatividade e inovação no caso 3 .....	34

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRM – *Customer relationship management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Formulação do problema .....	12
1.2	Objetivo Geral .....	12
1.3	Objetivos Específicos .....	12
1.4	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Grupos e equipes de trabalho.....	14
2.2	Criatividade e inovação nas organizações.....	15
2.3	Aspectos que podem afetar a criatividade e inovação nas organizações... 17	
2.3.1	A diversidade nas equipes de trabalho.....	17
2.3.2	A motivação e a criatividade.....	18
2.3.3	A liderança e as equipes de trabalho.....	19
2.3.4	Clima e cultura organizacional.....	21
2.3.5	Conflitos no processo criativo .....	22
2.4	O processo de inovação organizacional .....	22
2.5	Instrumentos para avaliação da criatividade e inovação organizacional.....	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2	Caracterização da organização e da unidade objeto do estudo .....	26
3.3	Participantes da pesquisa .....	27
3.4	Instrumento de pesquisa.....	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	31
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	35
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICES.....	42
	Apêndice A – Solicitação para realização de pesquisa na Empresa.....	42
	Apêndice B – Roteiro de entrevista .....	43
	Apêndice C – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	46

# 1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da criatividade é reconhecidamente importante no contexto organizacional, tanto no que se refere ao indivíduo, quanto no âmbito das equipes de trabalho. Outro destaque se dá pelo fato de que a criatividade pode ser fonte geradora de inovações, sendo necessário adotar estratégias que estimulem as pessoas a criar no ambiente de trabalho (Bruno-Faria; ALENCAR, 1996). As organizações vivenciam uma realidade de acirrada concorrência e para que se sobressaiam perante as demais, é imprescindível criar e inovar.

A inovação é entendida por Bessant (2003, p. 761) como sendo o núcleo central do processo de renovação no qual as organizações, de todas as formas, tamanhos e setores, precisam se submeter para sobreviverem no turbulento ambiente que as cercam. O mesmo autor destaca a relevância de se gerir o processo em que ocorre a inovação, para que se alcancem vantagens competitivas, delimitando que o mais importante além de inovar é inovar de maneira bem sucedida.

As equipes de trabalho são qualificadas por Isaksen e Lauer (2002, p. 76) como um dos mais importantes recursos nas organizações e outros estudos (Paulus; Larey; Dzindolet, 2006, p. 319) acrescentam que "muito da geração de ideias e da tomada de decisões nas organizações envolvem grupos e equipes de trabalho". Para Paulus (2000, p. 240) "a pesquisa em criatividade em grupos de trabalho, podem ter implicações importantes para a criatividade e a inovação organizacional".

A literatura nacional e internacional ainda carece de estudos sobre criatividade e inovação organizacional que analisem os aspectos inerentes às equipes de trabalho na participação do processo de inovação organizacional.

Com base no referencial teórico e na literatura pesquisada pretende-se aprofundar a compreensão de tais conceitos na presente pesquisa, que está estruturada de acordo com os seguintes capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e conclusões.

## **1.1 Formulação do problema**

Tanto a criatividade quanto a inovação são fenômenos complexos que exigem abordagem multidisciplinar e demandam estratégias metodológicas diversas para sua compreensão que contemplem aspectos relacionados com aqueles que criam e inovam, sejam indivíduos ou grupos, relacionados diretamente com o ambiente de trabalho nas organizações (Bruno-Faria, 2005).

Puente-Palacios e Carneiro (2005, p. 47) ressaltam que no ambiente organizacional as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho que podem alcançar resultados melhores do que indivíduos trabalhando independentemente. Tais autores destacam ainda que pesquisas em relação à efetividade das equipes de trabalho ainda não apresentaram resultados conclusivos.

O questionamento básico que o presente estudo procura investigar é: que estratégias as equipes de trabalho adotam para serem criativas e contribuírem no processo e inovação organizacional?

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar e descrever os elementos essenciais adotados como estratégias para facilitar à criatividade nas equipes de trabalho com vistas a contribuírem no processo de inovação organizacional.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa serão buscados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a organização analisada e as equipes de trabalho estudadas;

- Descrever aspectos que favoreçam e dificultam o processo criativo em equipes no contexto organizacional;
- Caracterizar a participação das equipes no processo de inovação da organização estudada.

## 1.4 Justificativa

A literatura científica denota a incipiência em estudos que analisem a criatividade e a inovação em equipes de trabalho (Roca-Córtés, 2001) enquanto que o estudo da criatividade em equipes de trabalho pode ajudar a entender a interação social de seus membros permitindo gerar mais ideias criativas (Chen, 2006, p. 106).

Estudos apontam uma grande “carência de estudos referentes à caracterização do processo criativo no contexto organizacional” (Bruno-Faria; Veiga; Macedo, 2008, p. 158), outros autores (Kratzer; Leenders; Van Engelen, 2006, p. 102) também sugerem que é escasso a produção na temática citada. Enquanto Paulus (2000, p. 240) reitera que “a pesquisa sobre criatividade em grupos podem ter importantes implicações para a criatividade e inovação nas organizações”.

No estudo realizado por Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008, p. 159) evidencia-se:

A necessidade de uma especial atenção para a produção científica sobre criatividade nas organizações no país, a qual é ainda dispersa, sem sistematização do que já foi produzido e do que se necessita investigar, para que se ampliem os conhecimentos sobre o assunto e se forneçam subsídios para uma prática mais eficaz nas organizações.

O presente estudo pretende contribuir para a produção acadêmica no país apresentando uma relação entre os fenômenos da criatividade e inovação no que tange às equipes de trabalho, tudo subsidiado pela pesquisa bibliográfica na literatura nacional e internacional e pela pesquisa empírica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a caracterização dos conceitos de criatividade e inovação no contexto organizacional serão esclarecidas a diferenciação dos termos grupos e equipes de trabalho. Em seguida serão apresentados características e fatores que podem influenciar ou mitigar as estratégias das equipes de trabalho para serem criativas e com isso possa contribuir para a inovação organizacional.

### 2.1 Grupos e equipes de trabalho

Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008, p. 81) ressaltam a importância em que as equipes de trabalho estão inseridas:

As organizações se veem impelidas a desenvolver mecanismos que lhes permitam responder de maneira eficaz às mudanças presentes no cenário contemporâneo. Uma das estratégias escolhidas tem sido a implementação de equipes de trabalho.

No entanto é necessário conceituar e analisar a diferença entre tais agregados sociais nas organizações.

As equipes são consideradas como “um dos blocos básicos de construção de toda organização. Depois de indivíduos, eles podem ser considerados os recursos mais importantes em quaisquer organizações” (ISAKSEN; LAUER, 2002, p. 76) enquanto Paulus, Larey e Dzindolet (2006, p. 320) afirmam que em certas condições os grupos de trabalho podem ser efetivos em tarefas que se relacionem com a tomada de decisões e na geração de ideias. Assim, na literatura existem referências aos grupos e às equipes de trabalho, mas é relevante esclarecer a diferença conceitual entre os tais.

Dessa forma Paulus (2000, p. 238) esclarece que “grupos podem ser definidos como dois ou mais indivíduos que possuem alguma interdependência ou relacionamento e que têm influência uns sobre os outros através de suas

interações”, o mesmo autor complementa que equipes são grupos de trabalho que perseguem resultados em comum nas organizações.

Isaksen e Lauer (2002, p. 76) conceituam equipe como “uma combinação de indivíduos que seguem juntos ou que têm sido trazidos juntos por um propósito comum ou objetivo em suas organizações”. Todavia não há consenso, pois West (2002) não atribui distinção entre grupos e equipes de trabalho nas suas pesquisas.

## **2.2 Criatividade e inovação nas organizações**

Bruno-Faria (2010, p. 114) assume que no ambiente organizacional a “criatividade é comumente associada à geração de algo novo ou o aprimoramento de algo existente que contribua para a organização com agregação de algum valor”. Enquanto que Chen (2006, p.105) ressalta que “os estudos sobre a criatividade geralmente abordam três níveis: o indivíduo, a equipe e as organizações”. Paulus (2000, p. 239) corrobora a visão de Chen (2006, p.105) e acrescenta que:

A criatividade organizacional é visto como uma junção das características individuais (por exemplo habilidades e conhecimentos), características do grupo (por exemplo normas, coesão e diversidade), e características organizacionais (por exemplo cultura, recursos).

Com o intuito de se estabelecer uma relação entre a criatividade em equipes de trabalho nas organizações, no presente estudo tal fenômeno é apresentado como:

Geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação (BRUNO-FARIA, 2003, p. 117).

A criatividade é tratada por alguns autores como uma condição necessária para o surgimento da inovação, todavia Bruno-Faria (2010, p. 115) afirma que na verdade, a criatividade é um processo que pode levar à inovação. Assim, conceituando que:

A inovação decorre da implementação de ideias criativas, originárias de indivíduos e grupos na organização, assim como pode ser proveniente da criatividade (ideias, produtos, serviços, tecnologias) originária de fatores



externos à organização, que quando implementados acarretam em inovação naquela realidade (BRUNO-FARIA, 2003, p. 8).

Os pesquisadores Shalley e Perry-Smith (2008, p. 24) criticam que a criatividade é necessária, embora não seja o ingrediente suficiente para que se obtenha a inovação, de forma que as ideias criativas representam a base que favorece o surgimento da inovação, se apresentando assim como precursor para a inovação. Amabile e Hennessey (2010, p. 572) sustentam também que a criatividade envolve o desenvolvimento de novos produtos, ideias ou solução de problemas.

Kurtzberg (2005, p. 52) ao estudar os grupos de trabalho em função da criatividade, entendeu que o potencial do grupo não pode ser independente das habilidades individuais e apresenta que é improvável que os produtos do grupo altamente criativo vão desenvolver-se sem qualquer capacidade individual de geração de ideias novas.

Por outro lado, Taggar (2002) sugere que a criatividade individual pode fornecer a matéria-prima de ideias novas e úteis, mas as interações dos membros da equipe e processos da equipe desempenham um papel importante na determinação de como essa matéria-prima é desenvolvida para a criatividade em grupo. Assim o autor destaca que a criatividade da equipe não é completamente determinada pela criatividade individual, mas que pelo contrário, a criatividade em grupo pode surgir quando os membros da equipe interagem sinergicamente de determinadas maneiras.

Brophy (2006, p. 293) define a solução criativa de problemas que pode ser, em termos gerais, como buscar formas originais para alcançar um objetivo quando os meios para fazê-lo não estão prontamente aparentes ou previamente estabelecidos. A solução criativa de problemas em grupos de trabalho pode contribuir para superar as expectativas do cliente, permitir o intercâmbio útil de habilidades e conhecimentos (Ibid, p. 295).

Chen (2006, p. 106) conceitua que a criatividade em equipes de trabalho desempenha um papel de ponte para interligar a criatividade individual e a criatividade organizacional. E completa:

A criatividade em equipes de trabalho é um subconjunto do amplo domínio da inovação nas organizações. Inovação nas organizações de forma significativa depende da criatividade em equipes de trabalho, a fim de

integrar diferentes conhecimentos e informações, e para transformar uma ideia criativa em um modelo de serviço, produto, processo ou negócio inovadores (CHEN, 2006, p. 106).

## **2.3 Aspectos que podem afetar a criatividade e inovação nas organizações**

De forma a possibilitar a investigação dos objetivos da presente pesquisa, é importante analisar o como a literatura científica trata os aspectos que podem influenciar negativamente ou positivamente a criatividade e inovação no âmbito das organizações e em específico, das equipes de trabalho.

Pesquisa conduzida por Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) argumenta que é importante aproveitar como vantagem competitiva as diferenças entre os membros de equipes tornando-as mais adaptativas, e por consequência, mais criativas e inovadoras. Os autores salientam que os gestores precisam saber otimizar o potencial da equipes de trabalho.

### **2.3.1 A diversidade nas equipes de trabalho**

“A diversidade caracteriza-se como um fenômeno intrínseco e desafiador para as equipes de organizações globalizadas” conforme apontam Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008, p. 83). Kurtzberg (2005, p. 52) por sua vez, destaca que o potencial criativo também pode ser definido em relação à configuração de habilidades, ou mais especificamente, a heterogeneidade das habilidades que se tem nos grupos de trabalho.

Se porventura os membros da equipe abordem e apresentem soluções de problemas de formas variadas, provavelmente resultará em mais ideias que serão discutidas, consideradas, e combinadas, o que é, portanto, mais susceptíveis a contribuir para resultados criativos (KURTZBERG, 2005, p. 54).

Por outro lado, Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008, p. 84) destacam que conforme os vínculos afetivos vão sendo fortalecidos, os membros de uma equipe

de trabalho percebem-se mais semelhantes do que diferentes e tendem a gostar mais da sua equipe de trabalho e das pessoas que a compõem, assim, quanto mais homogênea for a equipe de trabalho, maior seria o comprometimento dos seus membros e a coesão grupal, e menores seriam os conflitos.

Numa mesma visão que os autores retro mencionados, Paulus e Yang (2000, p. 77) retratam que um problema é que os grupos tendem a se concentrar em informações que têm em comum, em vez de compartilhar seus conhecimentos únicos, ou seja, a interação do grupo também parece inibir a partilha de ideias inovadoras.

Chen (2006, p. 106) defende que a inovação organizacional depende da criatividade em equipes de trabalho para promover a integração de diferentes conhecimentos e informações para tornar ideias em serviços, produtos, processos e modelos de negócios inovadores.

### 2.3.2 A motivação e a criatividade

Amabile (1996 apud BJÖRKMAN, 2004, p. 101) formulou princípios da motivação na criatividade em que:

A motivação intrínseca é condutora para a criatividade controlando a motivação extrínseca que prejudica a criatividade, habilitando a motivação extrínseca para ser condutora da motivação intrínseca, particularmente se os níveis iniciais são altos. (AMABILE, 1996, p. 119)

Para Amabile (1996) a motivação extrínseca é prejudicial, pois tipicamente reduz a criatividade individual, em virtude de que os indivíduos tendem a se concentrar nas recompensas em vez de na própria tarefa, ao contrário, a motivação intrínseca surge a partir de reações positivas das qualidades de sua tarefa. Assim, indivíduos motivados intrinsecamente envolvem-se em uma tarefa principalmente sem interesse próprio nela.

Paulus (2000, p. 239) corrobora acrescentando que “fatores tais como a liberdade de escolha ou autonomia, desafio, e apoio são vistas como fundamentais para a motivação intrínseca e a realização criativa”. Quando há uma preocupação explícita sobre o quão bem alguém se desempenha em relação a outros ou a um

grupo, os grupos podem ser motivados a níveis mais elevados de desempenho por um processo de comparação social (PAULUS, 2000, p. 244).

Na literatura outros autores propõem que o sentimento de obrigação é um terceiro tipo de motivação para criatividade, sendo que esta motivação possui características em comum com a motivação extrínseca em que está relacionada a recompensas extrínsecas, mesmo que tais retornos possam resultar em uma obrigação não relacionada com o desempenho na tarefa. (COOPER; JAYATILAKA, 2006, p. 154).

No entanto Cooper e Jayatilaka (2006, p. 166) encontraram resultados em sua pesquisa que contrariaram os aspectos que relacionavam a motivação obrigacional e a motivação extrínseca, e assim afirmaram que a motivação obrigacional tem efeitos sobre a criatividade opostos à motivação extrínseca e de acordo com a intrínseca. Em tal estudo a motivação obrigacional veio a partir do recebimento de crédito extra que foi garantida (anteriormente), independente do desempenho da tarefa.

### 2.3.3 A liderança e as equipes de trabalho

Estudos evidenciam que existe uma lacuna entre as intenções de uma organização para implementar iniciativas de mudança e a capacidade da liderança de executar com sucesso e perceber mudança transformacional (GILLEY; DIXON; GILLEY, 2008, p. 155). Os mesmos autores investigaram as competências e habilidades de liderança e habilidades de influenciar uma eficácia de mudança, que por sua vez alimenta e cultiva a criatividade e a inovação.

Rasulzada e Dackert (2009, p. 193) corroboram afirmando que a liderança é uma influência importante na criatividade nas organizações, e ainda enfatizam que líderes transformadores são carismáticos, inspiradores e motivadores, fornecendo estímulos intelectuais, elevada deferência individual, favorecendo a criatividade dos subordinados.

Na pesquisa de Rasulzada e Dackert (2009) foi utilizado o modelo de estilo de liderança de Ekvall e Arvonen (1991) que identificam três dimensões do estilo de

liderança: mudança/desenvolvimento, produção/tarefa e subordinado/relacionamento orientado ao estilo de liderança. A primeira dimensão de tal modelo apresenta a liderança promovendo a mudança e o desenvolvimento, suportando um clima criativo. A segunda dimensão é mais relacionada com a qualidade do produto e com a estrutura de produção da organização. A última se refere ao respeito ao indivíduo.

Brophy (2006, p. 298) reforça que o sucesso do grupo criativo requer líderes que possam:

[...] facilitar o processo de criação de soluções organizando, coordenando e ajudando o grupo a elaborar uma estratégia eficaz para lidar com a tarefa, conciliar objetivos conflitantes, dirigir mais a competitividade externa e usar melhor o tempo e outros recursos.

Assim o autor (ibid, p. 298) reitera que os “líderes devem ajudar os membros a apreciar diversas perspectivas uns dos outros e ajudá-los a chegar a um acordo sobre como definir um problema e resolvê-lo”. Chen (2007, p. 242) evidenciou num estudo através de uma medida da capacidade criativa, descobrindo que os líderes tendem a inibir a introdução de novas ideias e do potencial criativo se não for relacionado com a performance.

Dentre as habilidades e competências imprescindíveis ao líder, cabe a ele treinar e ensinar, de forma a inspirar os outros a serem os melhores, permanecendo orientado para o futuro e cautelosamente otimista, buscando alianças úteis e que reforcem a cooperação e os resultados. Habilidade para recompensar, pois as organizações encorajam mudanças e inovações através de uma efetiva compensação. Habilidade para comunicar sempre a informação necessária para o subordinado, sendo esta uma efetiva ferramenta para motivar a todos a criar. Habilidade para motivar persuadindo e influenciando um ambiente gerador de ideias. Habilidade para envolver e suportar outras pessoas, para promover a equipe de trabalho e a colaboração (GILLEY; DIXON; GILLEY, 2008, p. 156-160).

Cabe ressaltar Kratzer, Leeders e Van Engelen (2004, p. 64) afirmam que a comunicação é essencial para equipes inovadoras e conceituam que:

[...] a comunicação ajuda na divulgação de conhecimentos e ideias, através da comunicação novos conhecimentos e insights podem ser produzidos, e a comunicação é essencial para a disponibilização a tempo da informação

requerida pelos membros da equipe de inovação (KRATZER; LEENDERS; VAN ENGELEN, 2004, p. 64).

### 2.3.4 Clima e cultura organizacional

Clima organizacional é identificado como um fator que exerce influencia sobre os resultados criativos nas organizações, variando conforme é encorajada, suportada ou implementada, inclusive determinando o grau de criatividade e inovação nas mesmas, pois o clima reflete como os valores são expressos no comportamento dos empregados (Rasulzada; Dackert, 2009, p. 192).

Conceituando o clima organizacional e sua relação com o bem-estar em uma organização:

Clima é uma variável interveniente que influencia os processos organizacionais e psicológicos que, por sua vez, influenciam a produtividade global e bem-estar de uma organização. Influências climáticas, e posteriormente é influenciado pelo resultado das operações da organização. O clima organizacional afeta a produtividade e o bem-estar, influenciando os processos organizacionais, tais como resolução de problemas, tomada de decisões, comunicação e coordenação, os processos individuais de aprendizagem e de criação, e os níveis de motivação e comprometimento (ISAKSEN; LAUER, 2002, p. 79).

Puente-Palacios e Carneiro (2005, p. 50) conclui que o clima organizacional é um fenômeno intrínseco à organização, pois é resultado de um conjunto de elementos que compõe a estrutura da mesma.

Pesquisas sugerem (BROPHY, 2006; WEST, 2002) que o clima influencia nos níveis de comportamento inovador nas organizações. Rasulzada e Dackert (2009, p. 192) consideram importante considerar o clima da equipe de trabalho para desenvolver um entendimento da criatividade e inovação organizacional.

Rasulzada e Dackert (2009, p. 192) utilizou um modelo de clima da equipe para a inovação sendo que o objetivo deste modelo é prever a inovação em equipes, consistindo de quatro fatores do clima: visão, segurança participativa, o clima para a excelência, e as normas de apoio à inovação, assim definidos:

A visão é uma ideia que motiva grupos de trabalho e aumenta a inovação. Quanto mais a visão é compartilhada pelos membros de um grupo, mais os membros do grupo são comprometidos com a implementação da inovação.

O objetivo da segurança participativa é criar um sentimento de segurança no clima do grupo, a fim de reforçar a influência, interação e comunicação através de incentivar os funcionários a participar na tomada de decisões. Clima para a excelência enfatiza a produção de alta qualidade de acordo com a visão do grupo (Rasulzada; Dackert, 2009, p. 193).

### 2.3.5 Conflitos no processo criativo

“Equipes criativas podem gerar ideias mais criativas, mas pode envolver um número maior de conflitos na comunicação e processos de discussão. A relação de conflito e criatividade é encontrada em diferentes estudos” (CHEN, 2006, p. 106).

Chen (2006, p. 107) conceitua que conflito de equipe de trabalho é o conflito de tarefas e conflitos interpessoais que ocorrem entre os membros da equipe dentro dessa mesma equipe.

Já os autores Kratzer, Leeders e Van Engelen (2006, p. 99) apresentam o conceito de polaridade em equipes de trabalho, sendo definida como “diferenças de opiniões e perspectivas entre os membros das equipes de inovação no processo de variação sistemática de soluções de problemas”. O que não é necessariamente caracterizado pelo autor como sendo algo negativo, pelo contrário.

Lovelace, Shapiro e Weingart (2001, p. 782) argumentam que o conflito é mais provável de ocorrer em equipes que são funcionalmente diferentes ao invés de similares e corrobora que tal ação pode estar associada a resultados positivos. Implicando que diferentes tipos de equipes de trabalho podem experimentar variados níveis ou graus de conflitos interpessoais ou na execução das tarefas. Também afirmam que o líder da equipe de trabalho “influencia sobremaneira a comunicação que é o caminho para que o grupo interaja e que cada membro possa até mesmo se sentir livre para discordar um dos outros” (Ibid, p. 782).

## 2.4 O processo de inovação organizacional

Andriopoulos e Dawson (2009, p. 8) sugerem que:

O sucesso no longo prazo é baseado em empresas hábeis em criar e manter as práticas internas e processos que habilitam seus empregados a sempre gerar ideias novas e criar culturas de inovação e mudança que difundem diferentes disciplinas, para facilitar a abertura do compartilhamento do conhecimento e informação, e para reconhecer que suposições enraizadas e tradições podem inibir novas formas de pensar.

A gestão da inovação é algo complexo, por isso Van De Ven, Angle e Poole (2000, p. 679) ressaltam que inovações em grandes empresas não devem ser geridas por uma única pessoa, mas por uma equipe de gerentes. Enquanto West (2002, p. 358) afirma que o processo de inovação não é linear, podendo ser concebido como cíclico, com períodos de iniciação da inovação, implementação, adaptação e estabilização.

No modelo integrado da criatividade e a implementação da inovação citado por West (2002, p. 358) é atribuído que a inovação em grupos é determinada por quatro grupos de fatores: características da tarefa, diversidade de conhecimento e habilidades no grupo, demandas externas e processos de integração do grupo.

A tarefa que um grupo executa é uma influência fundamental sobre o grupo de trabalho, definindo sua estrutura, processo e requisitos funcionais que está no grupo, quais são seus papéis, como eles devem trabalhar juntos, e a natureza e processos das tarefas que eles executam individual e coletivamente (WEST, 2002, p. 359).

“A diversidade de conhecimentos e competências irá contribuir para a inovação da equipe, dependendo da sofisticação dos processos de grupo” (WEST, 2002, p. 362). Demanda externa se refere a:

O contexto externo do trabalho do grupo, seja ele clima organizacional, de apoio a sistemas, ambiente de mercado, ou incerteza ambiental, é provável ter uma influência altamente significativa tanto em sua criatividade e implementação da inovação. Pessoas, grupos e organizações irá inovar em parte em resposta à ameaça externa (WEST, 2002, p. 365).

West (2002, p. 368-369) esclarece que os processos de integração do grupo permitem a equipe traduzir os efeitos das características da tarefa e os efeitos da diversidade de conhecimento para a geração e implementação de idéias em produtos novos e melhorados, processos, serviços ou formas de trabalho. Dessa forma, a diversidade de conhecimento e as demandas externas, tanto do grupo influenciar os processos, quanto do desenvolvimento e reabilitação de objetivos



comuns, a participação, gestão de conflito, a influência das minorias no grupo, o apoio às idéias de introduzir novas maneiras de fazer as coisas.

Assim, West (2002, p. 378) assume que a “inovação é dinâmica, de modo que devemos aspirar construir modelos dinâmicos que representam como os grupos são moldados por seus ambientes e suas inovações”.

## **2.5 Instrumentos para avaliação da criatividade e inovação organizacional**

Vários pesquisadores construíram e validaram instrumentos para analisarem aspectos relacionados à criatividade, inovação, equipes, clima organizacional e estímulos e barreiras à criatividade nas organizações.

Mathisen e Eirnasen (2004, p. 120) por entenderem que os conceitos de criatividade e inovação estão relacionados, confeccionaram uma revisão de instrumentos para avaliarem “ambientes internos à organização e climas sociais em relação à criatividade e inovação”.

Os autores (idem, p. 121) citaram que somente cinco instrumentos atenderam aos critérios do estudo: Siegel Scale of Support for Innovation que avalia fatores do clima organizacional em organizações inovadoras (SSSI; Siegel & Kaemmerer, 1978), KEYS que avalia o ambiente de trabalho com vistas à criatividade (Amabile et al., 1996), Creative Climate Questionnaire que avalia aspectos que podem estimular ou dificultar a criatividade, inovação ou clima para a criatividade organizacional (CCQ; Ekvall, 1996), Team Climate Inventory que avalia o clima do grupo de trabalho para a criatividade (TCI; Anderson & West, 1994, 1998), e Situational Outlook Questionnaire que avalia as mesmas condições que o CCQ (SOQ; Isaksen, Lauer, & Ekvall, 1999).

A autora Bruno-Faria (2010, p. 118) desenvolveu um instrumento que procura identificar estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho com o objetivo de ser “uma medida que pudesse ser aplicada em organizações com diferentes características e que [...] fosse útil aos gestores na avaliação das

condições para a criatividade no ambiente de trabalho”. Após validado o instrumento foi denominado Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC).

Devido ao fato de que nenhum dos instrumentos citados atenda ao cerne da presente pesquisa, optou-se por utilizar um constructo próprio, desenvolvido pelo próprio autor.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Será abordada no presente capítulo a metodologia utilizada neste estudo, sendo estruturada através das seguintes seções: tipo e descrição geral da pesquisa, características da organização e da unidade objeto do estudo, características dos participantes do estudo, exposição do instrumento de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Conforme Vergara (2009) uma pesquisa é dividida em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. A presente pesquisa será exploratória com abordagem qualitativa no que se refere aos fins e três estudos de caso quanto aos meios.

Ainda de acordo com Vergara (2009, p. 42) a pesquisa exploratória "é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa".

Assim, a abordagem utilizada foi qualitativa e os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas.

#### **3.2 Caracterização da organização e da unidade objeto do estudo**

A organização em que os dados foram coletados é uma grande empresa brasileira de capital misto do setor bancário. Até a data da confecção da presente pesquisa, a empresa possuía cerca de 115 mil funcionários e a diretoria em que ocorreu o estudo é do pilar de tecnologia da informação e possuía à mesma época cerca de 3 mil e 700 funcionários.

### 3.3 Participantes da pesquisa

Com vistas a realizar uma análise do processo em que se dá a criatividade em equipes e como tal processo conduz à inovação organizacional, foram realizados três estudos de casos envolvendo projetos inovadores implementados na instituição financeira em questão.

Foram selecionados projetos reconhecidamente inovadores e vencedores de premiação realizada por um importante editorial que publica uma revista voltada o mercado financeiro no Brasil. Para a escolha dos casos, foram estabelecidos contatos com as equipes responsáveis e a disponibilidade de contribuir com informações para o estudo.

**Tabela 1: Projetos inovadores selecionados para o presente estudo**

Casos	Descrição
Caso 1	Foi implementado um projeto para gerir o processo de inovação de TI com vistas a definir métodos para incentivo, captura e gestão de ideias, estabelecendo métricas para medir o desempenho do processo de inovação.
Caso 2	Projeto de integração de soluções de CRM que melhorou o atendimento e o relacionamento com os clientes através de implantação de uma plataforma unificada.
Caso 3	Implantação de autoatendimento através de dispositivo móvel destinado a negociação de ações em bolsa de valores.

Os casos escolhidos receberam prêmios de destaque em evento realizado pela revista e foram escolhidos por terem sido implementados através de ideias surgidas em equipes de trabalho que desenvolveram os projetos com o incentivo da empresa, gerando retorno financeiro e sendo reconhecidos como inovadores dentro e fora da organização.

Os participantes do estudo são compostos por funcionários que integraram as equipes que participaram do processo de inovação através de suas ideias criativas e que estavam em um dos três casos de estudo citados na tabela 1.

Os integrantes da equipe do caso 1 contou com uma amostra de cinco funcionários todos do sexo masculino, todos com graduação em computação e pós-graduação em gerência de projetos, na faixa etária de 30 a 40 anos, com tempo de empresa de 5 a 15 anos e com equipe formada a cerca de 2 anos. Somente um

ocupa cargo de chefia e desenvolvem atividades relacionados à descrição do caso 1 e ainda atuam na racionalização de processos objetivando otimizar as atividades e tarefas de áreas operacionais do banco.

Os sujeitos entrevistados e que atuaram no caso 2 são constituídos por duas mulheres e três homens, dentre eles um função de chefia, sendo quatro graduados em computação e uma em educação física, três com pós-graduação em áreas correlatas à administração de empresas. 60% possuem mais de 20 anos de empresa e estão na mesma equipe a 2 anos desempenhando atividades de prototipação de novas soluções para o atendimento dos clientes.

A amostra de entrevistados e que fazem parte do case 3 foram cinco pessoas, sendo somente uma do sexo feminino, todos com graduação em computação, três com pós-graduação em computação, na faixa etária de 27 a 35 anos, com a equipe formada a menos de 3 anos e com tempo de empresa variando de 3 a 10 anos. Exercem atividades de desenvolvimento de sistemas corporativos e soluções de TI.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

Com o objetivo de compor um documento para a coleta de dados foi construído um instrumento específico para o presente estudo. Foi criado um roteiro de entrevista semi-estruturada, composto por cinco questões abertas e sete questões fechadas para caracterizar o perfil de cada participante do estudo.

Previamente à realização da entrevista foram apresentados conceitos referentes à criatividade e inovação, bem como o conceito aplicado às equipes de trabalho.

Cada questão aberta procurou analisar especificamente os aspectos determinados abaixo:

1. Quais as principais atividades cotidianas desenvolvidas por sua equipe de trabalho?

Objetivo: Verificar as atividades realizadas pelos entrevistados para se evidenciar se são exercidas em conjunto com os demais integrantes da equipe.

2. Quais fatores induzem a criatividade da sua equipe de trabalho para fomentar a inovação?

Objetivo: Procura levantar os aspectos organizacionais que possibilitam a inovação através da criatividade em equipe estando alinhado aos objetivos da pesquisa.

3. Quais fatores dificultam a criatividade da sua equipe de trabalho atrapalhando o surgimento da inovação?

Objetivo: Ao contrário da questão anterior, esta busca os aspectos organizacionais que impedem ou desestimula a ocorrência da criatividade em equipes e por sua vez sufoca a possibilidade de se surgir a inovação.

4. Descreva uma situação em que ocorreu a criatividade em equipe e se incorreu em inovação no local de trabalho. Quais foram os facilitadores e os empecilhos do processo criativo/inovativo?

Objetivo: Possibilita ao entrevistado citar circunstâncias em que a equipe observou a ocorrência de ideias no ambiente de trabalho que denotaram que a criatividade surgiu e como tal fenômeno se deu e ainda se foi implementada, gerando inovação.

5. Quais as estratégias utilizadas pela sua equipe para incentivar o processo criativo/inovativo?

Objetivo: Permitir ao entrevistado relatar fatos que possam descrever na sua visão quais são as estratégias, ferramentas ou métodos para incentivar o processo de geração e implantação de ideias em equipe.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Ao se estabelecer os sujeitos a serem entrevistados, ocorreram as entrevistas individualmente em salas de reunião ou no posto de trabalho do funcionário e foram iniciadas com a apresentação de conceitos inerentes à pesquisa, conforme consta no apêndice, sendo seguido um roteiro de entrevista e com a devida autorização o procedimento foi gravado e posteriormente tais entrevistas foram transcritas e analisadas.

A técnica utilizada para se analisar o conteúdo foi por categorização, que de acordo com Richardson (1999, p. 243) os grupamentos analógicos são formados pela decodificação dos textos em diversos elementos e depois são classificados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na realização da pesquisa exploratória utilizou-se o estudo de três casos de sucesso de implementação de ideias como meio de se verificar o processo de inovação organizacional. Com isso buscou-se satisfazer o proposto nos objetivos do estudo em questão.

Diante da realização das entrevistas foram caracterizadas as categorias abaixo para cada estudo de caso.

No caso 1 foram elencadas as seguintes categorias como características que incentivam o processo criativo para gerar inovação:

Liderança: estímulo por parte da chefia de forma a orientar os funcionários a buscarem ideias novas.

Comunicação: utilização de ferramentas para disseminar informações importantes para que a equipe possa desenvolver ideias.

Autonomia: liberdade para se buscar novas ideias na procura de soluções para problemas que se apresentam na equipe.

Equipe multidisciplinar: conhecimento compartilhado através da constituição de uma equipe em que cada integrante possui uma habilidade diferenciada dos demais, de forma a haver uma complementaridade de conhecimento.

**Tabela 2 Fatores que incentivam a criatividade e inovação no caso 1**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Liderança	5	100,00
Comunicação	5	100,00
Autonomia	3	60,00
Multidisciplinariedade	2	40,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

As características que atrapalham o processo criativo foram categorizadas assim no caso 1:

Falta de tempo: prazo apertado para a entrega de tarefas de forma a desestimular a geração de ideias.



Hierarquia: o chefe imediato sufoca as iniciativas no ambiente de trabalho e quando a ideia passa para o próximo nível hierárquico, também encontra dificuldade para ser aprovada.

Burocracia: excesso de normas e procedimentos que não incentivam a inovação na organização.

Resistência a mudanças: a tentativa de se inovar enfrenta dificuldades.

Falta de reconhecimento: mesmo uma ideia bem sucedida não recebe a devida valorização por parte da chefia.

**Tabela 3 Fatores que desestimulam a criatividade e inovação no caso 1**

CATEGORIAS	Frequência	Percentual
Escassez de tempo	5	100,00
Hierarquia	3	60,00
Burocracia	2	40,00
Resistência a mudanças	2	40,00
Falta de reconhecimento	2	40,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

Para o caso de estudo 2, as categorias criadas através da análise do resultado das entrevistas com as características que fomentam a criatividade e inovação foram:

Motivação: a empresa e a chefia motivam a equipe na criação de ideias e sua implementação.

Colaboração: estímulos existentes entre os integrantes da equipe para que cada um contribua na criação de ideias do colega.

Foram categorizados ainda a autonomia e a comunicação.

**Tabela 4 Fatores que incentivam a criatividade e inovação no caso 2**

CATEGORIAS	Frequência	Percentual
Motivação	5	100,00
Comunicação	5	100,00
Colaboração	3	60,00
Autonomia	3	60,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

Como categorias que caracterizam desestímulo à criatividade e inovação no caso 2:

Tarefas repetitivas: execução de atividades sem diferenciação, sempre do mesmo modo.

Limitação técnica: falta de conhecimento e habilidades necessárias para desempenhar tarefas mais elaboradas ou fomentarem a inovação.

Além disso foi categorizada a falta de tempo para a busca de novas ideias.

**Tabela 5 Fatores que barram a criatividade e inovação no caso 2**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Tarefas repetitivas	5	100,00
Limitação técnica	3	60,00
Falta de tempo	3	60,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

No caso de estudo 3 foi confeccionada a seguinte categorização dos fatores que facilitam a criatividade e inovação:

Contato com equipamentos de alta tecnologia: possibilita o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Pesquisa e desenvolvimento: possibilitado pelo investimento de recursos financeiros na capacitação e na pesquisa.

Foram categorizados também a questão da comunicação e da autonomia.

**Tabela 6 Fatores que incentivam a criatividade e inovação no caso 3**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Equipamentos de alta tecnologia	5	100,00
Autonomia	5	100,00
Pesquisa e desenvolvimento	3	60,00
Comunicação	2	40,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

No caso 3 foram categorizadas como barreiras à criatividade e inovação os seguintes aspectos:

Conflitos interpessoais: desencontro de ideias e problemas na convivência em equipe.

Foram categorizados ainda a burocracia e a falta de tempo.

**Tabela 7 Fatores que prejudicam a criatividade e inovação no caso 3**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Conflitos interpessoais	5	100,00
Burocracia	4	80,00
Falta de tempo	4	80,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

Da análise das estratégias utilizadas pelas equipes para serem criativas e contribuírem para a inovação organizacional são ações de incentivo sistemático à geração de ideias, alinhamento do processo de pesquisa e desenvolvimento com a estratégia corporativa, aprimoramento da gestão do conhecimento, vigilância e prospecção tecnológica, projetos de pesquisa e desenvolvimento mais eficazes, com consequentes produtos e serviços de maior qualidade, modelagem e implantação de incubadoras de ideias, com equipes multidisciplinares e ainda o estabelecimento de ambiente propício para a geração de ideias, com a criação de um programa de reconhecimento e recompensa de ideias.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Vários fatores organizacionais foram percebidos como incentivadores do processo criativo tais como a autonomia, a motivação, a comunicação e a liderança, por outro lado, as características que sufocam o mesmo processo são os conflitos interpessoais, a escassez de tempo e a burocracia. As estratégias utilizadas pelas equipes para serem criativas e inovadoras se referem aos esforços individuais para estimular a criação de ideias novas e úteis para resolver problemas organizacionais procurando minimizar os efeitos negativos das barreiras a esses fenômenos.

Tais aspectos identificados no presente estudo como influenciadores do processo criativo em projetos inovadores já foram apontados por outros autores, como corrobora Bruno-Faria (2007, p. 115) apontando que não é possível apresentar um modelo único que retrate como ocorre o processo criativo nas organizações, todavia a forma como se conjugam e sua importância é um processo singular.

Da mesma forma que a pesquisa de Bruno-Faria (2007), o presente estudo se limitou a processos inovadores bem sucedidos e que estudos futuros possam analisar todo o processo criativo, desde a sua concepção, até a efetiva implantação, ou insucesso, para que se observem outras variáveis complexas que possam ocorrer em circunstâncias adversas, por exemplo.

Assim pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, no entanto que mais estudos são necessários para analisar toda a complexidade da inter-relação da criatividade com a consequente implantação da ideia, gerando assim a inovação organizacional, tão perseguida pelas empresas.

Andriopoulus e Dawson (2009, p. 8) sugerem que:

O sucesso no longo prazo é baseado em empresas hábeis em criar e manter as práticas internas e processos que habilitam seus empregados a sempre gerar ideias novas e criar culturas de inovação e mudança que difundem diferentes disciplinas, para facilitar a abertura do compartilhamento do conhecimento e informação, e para reconhecer que suposições enraizadas e tradições podem inibir novas formas de pensar.

A gestão da inovação é algo complexo, por isso Van De Ven, Angle e Poole (2000, p. 679) ressaltam que inovações em grandes empresas não devem ser

geridas por uma única pessoa, mas por uma equipe de gerentes. Enquanto West (2002, p. 358) afirma que o processo de inovação não é linear, podendo ser concebido como cíclico, com períodos de iniciação da inovação, implementação, adaptação e estabilização.

No modelo integrado da criatividade e a implementação da inovação citado por West (2002, p. 358) é atribuído que a inovação em grupos é determinada por quatro grupos de fatores: características da tarefa, diversidade de conhecimento e habilidades no grupo, demandas externas e processos de integração do grupo.

A tarefa que um grupo executa é uma influência fundamental sobre o grupo de trabalho, definindo sua estrutura, processo e requisitos funcionais que está no grupo, quais são seus papéis, como eles devem trabalhar juntos, e a natureza e processos das tarefas que eles executam individual e coletivamente (WEST, 2002, p. 359).

“A diversidade de conhecimentos e competências irá contribuir para a inovação da equipe, dependendo da sofisticação dos processos de grupo” (WEST, 2002, p. 362). Demanda externa se refere a:

O contexto externo do trabalho do grupo, seja ele clima organizacional, de apoio a sistemas, ambiente de mercado, ou incerteza ambiental, é provável ter uma influência altamente significativa tanto em sua criatividade e implementação da inovação. Pessoas, grupos e organizações irá inovar em parte em resposta à ameaça externa (WEST, 2002, p. 365).

West (2002, p. 368-369) esclarece que os processos de integração do grupo permitem a equipe traduzir os efeitos das características da tarefa e os efeitos da diversidade de conhecimento para a geração e implementação de idéias em produtos novos e melhorados, processos, serviços ou formas de trabalho. Dessa forma, a diversidade de conhecimento e as demandas externas, tanto do grupo influenciar os processos, quanto do desenvolvimento e reabilitação de objetivos comuns, a participação, gestão de conflito, a influência das minorias no grupo, o apoio às idéias de introduzir novas maneiras de fazer as coisas.

Assim, West (2002, p. 378) assume que a “inovação é dinâmica, de modo que devemos aspirar construir modelos dinâmicos que representam como os grupos são moldados por seus ambientes e suas inovações”.

Sousa (2006) reiterou em seus estudos que o processo de inovação de dá de forma multidisciplinar e configura-se através do estudo das inter-relações conceituais entre a inovação e outros fenômenos organizacionais, mesmo sob o escopo de disciplinas distintas.

Bruno-Faria (2010) corrobora que a criatividade e a inovação guardam estreita relação, mesmo que a segunda possa ser originada por várias maneiras. A mesma autora no mesmo estudo cita seu modelo que inter-relaciona tais fenômenos organizacionais.

Através da análise da bibliografia pôde-se constatar que a produção científica especificamente sobre a criatividade em equipes e inovação em equipes ainda é tímida nos periódicos nacionais e é percentualmente reduzida nos periódicos internacionais comparado-se com as publicações sobre criatividade individual e inovação no contexto organizacional. A análise da inter-relação da criatividade e inovação em equipes de trabalho denota as muitas influências da criatividade em grupo para a uma possível obtenção da inovação. Da análise documental foi colhido ainda aspectos sobre o clima organizacional marcado por frequentes mudanças e seu reflexo no desenvolvimento da criatividade grupal, na motivação para criar e os esforços para a solução de problemas de forma a contribuir para o processo de inovação coletiva.

## REFERÊNCIAS

ANDRIOPOULOS, C.; DAWSON, P. **Managing Change, Creativity and Innovation**. 1st Ed. London. Sage Publications, 374 p. 2009.

AMABILE, T. M.; HENNESSEY, B. A. **Creativity. Annual Review of Psychology**. Volume 61. p. 569–598, 2010.

AMABILE, T. M. **Creativity in context**. HarperCollins: Oxford, 1996.

BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L. V. **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier, p.761-774, 2003.

BJÖRKMAN, H. Design dialogue groups as a source of innovation: factors behind Group Creativity; **Creativity and Innovation Management**. Oxford, v. 13, n. 2, jun. 2004.

BROPHY, D.R. A comparison of individual and group efforts to creatively solve contrasting types of problems. **Creativity Research Journal**. v. 18, n. 3, p. 293–315, 2006.

BRUNO-FARIA, M.F.; ALENCAR, E.M.L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50–61, abr/jun, 1996.

BRUNO-FARIA, M.F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: Lima, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, p. 111–142, 2003, cap. 3.

BRUNO-FARIA, M. F. Contribuições da teoria da subjetividade e da epistemologia qualitativa para a compreensão do processo criativo no contexto organizacional. In: Rey, F. G. (Ed.), **Subjetividade, complexidade pesquisa em psicologia**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 155-190, 2005.

BRUNO-FARIA, M. F. O caráter complexo do processo criativo em projetos inovadores. **Revista Faces FUMEC**, Belo Horizonte, v.6, n. 2, p. 105-117, mai/ago, 2007.

BRUNO-FARIA, M.F.; VEIGA, H. M. S; MACEDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de

Administração e Psicologia. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**. v. 8, n. 1, p. 142–163, jan/jun, 2008.

BRUNO-FARIA, M.F. Indicadores de clima para a criatividade no ambiente de trabalho. In: Alencar, E. M. L. S.; Bruno-Faria, M. F.; Fleith, D. S. (Org.), **Medidas de criatividade: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010, cap. 6.

CHEN, M.H. Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. **Creativity and Innovation Management**. v. 15, n. 1, 2006.

CHEN, M.H. Entrepreneurial leadership and new ventures: creativity entrepreneurial teams. **Creativity and Innovation Management**. v. 16, n. 3, 2007.

COOPER, R.B.; JAYATILAKA, B. Group creativity: the effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations. **Creativity Research Journal**. v. 18, n. 2, 153–172, 2006.

EKVALL, G., ARVONEN, J.; Leadership profiles, situation and effectiveness. **Creativity and Innovation Management**, v. 3, p. 139–161. 1994.

GILLEY, A.; DIXON, P.; GILLEY, G. W. Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. **Human Resource Development Quarterly**, v. 19, n. 2. 2008.

GIMENEZ, F.A.P.; INÁCIO, E. JR. Validação do instrumento Team Factors Inventory em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Edição Especial, p. 137-158. 2006.

ISAKSEN, S.G.; LAUER, K.J. The climate for creativity and change in teams. **Creativity and Innovation Management**. Oxford, v. 11, n. 1, mar. 2002.

JAUSSI, K.S.; RANDEL, A.E.; DIONNE, S.D. I am, i think i can, and i do: the role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences in creativity at work. **Creativity Research Journal**. v. 19, n. 2–3, p. 247–258, 2007.

KRATZER, J.; LEENDERS, R. Th. A. J; VAN ENGELEN, J. M. L. Stimulating the potential: creative performance and communication in innovation teams. **Creativity and Innovation Management**. Oxford, v. 13, n. 1, mar. 2004.

KRATZER, J.; LEENDERS, R. Th. A. J; VAN ENGELEN, J. M. L. Team polarity and creativity performance in innovation teams. **Creativity and Innovation Management**. Oxford, v. 15, n. 1, 2006.



KURTZBERG, T.R. Feeling creative, being creative: an empirical study of diversity and creativity in teams. **Creativity Research Journal**. v. 17, n. 1, p. 51–65, 2005.

LOVELACE, K.; SHAPIRO, D. L.; WEINGART, L. R. Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. **Academy of Management Journal**. v. 44, n. 4, p. 779–793, 2001.

MATHISEN, G.E.; EIRNASEN, S. A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. **Creativity Research Journal**. v. 16, n.1, p. 119-140, 2004.

MARTINSUO, M. Teaching the Fuzzy Front End of Innovation: Experimenting with Team Learning and Cross-Organizational Integration. **Creativity and Innovation Management**. v. 18, n.3, p. 147-159, 2009.

MONACO, F.F.; GUIMARAES, V.N. Creativity and innovation in the context of teamwork: an evaluation in the self-management cells and quality control circles of Ambev S.C. Branch. **Brazilian Administration Review**. v. 4, n. 1, art. 2, p. 21-34, jan/abr, 2004.

PAULUS, P.B. Groups, teams, and creativity: the creative potential of idea generating groups. **Journal of Applied Psychology**. Oxford, v. 49, n. 2, p. 237-262, 2000.

PAULUS, P. B.; YANG, H. C. Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol. 82, n. 1, p. 76-87, 2000.

PAULUS, P.B.; LAREY, T.S.; DZINDOLET, M.T. Creativity in Groups and Teams. In: \_\_\_\_\_. **Groups at work: theory and research**. p. 319-338, 2006.

PIROLA-MERLO. A; MANN. L. The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. **Journal of Organizational Behavior**. v. 25, p. 235–257, 2004.

PUNTES-PALACIOS, K. E.; CARNEIRO, B. P. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto das equipes de trabalho. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**. Brasília, v. 5, n. 1, p. 45–70, jan/jun, 2005.

PUNTES-PALACIOS, K. E.; SEILD, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**. Brasília, v. 8, n. 2, p. 79–97, jul/dez, 2008.

RASULZADA, F.; DACKERT, I. Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organization Factors. **Creativity Research Journal**. p. 191–198, 2009.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROCA-CORTÉS, N. Cambios em la actividad de las fases de una innovación profesional. **Revista de Psicología: Organizações e Trabalho**. v.1, n.1, jan/jun, 2001.

SHALLEY, C. E.; PERRY-SMITH, J.E. The emergence of team creative cognition: the role of diverse outside ties, sociocognitive network centrality, and team evolution. **Strategic Entrepreneurship Journal**. p. 23–41, 2008.

TAGGAR, S. Individual Creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel Model. **Academy of Management Journal**. v. 45, n. 2, p. 315-330, 2002.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M. S. **Suggestions for Managing the Innovation Journey: Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. Oxford, p. 663-698, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

WEST, M. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. **Applied Psychology: An International Review**, v.51, p. 355–424, 2002.

## APÊNDICES

### **Apêndice A – Solicitação para realização de pesquisa na Empresa**

Brasília, 05 de setembro de 2011

À Empresa

A/C Sr. Diretor

Eu, Wanderson Aurélio de Lacerda, aluno de graduação do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, venho respeitosamente solicitar a possibilidade de realizar uma pesquisa científica que trata sobre a criatividade e a inovação nas equipes de trabalho com a realização de entrevistas com funcionários de seu distinto quadro.

Esta pesquisa tem por finalidade descrever as estratégias utilizadas pelas equipes de trabalho para serem criativas e inovarem no ambiente de trabalho.

Para atingir tal objetivo solicitamos realizar entrevistas, com base no roteiro em anexo. As informações serão analisadas apenas pelo responsável da pesquisa e seu orientador, sendo garantido o sigilo das respostas e sobre a renomada instituição.

Desde já agradecemos a atenção e presteza.

Wanderson Aurélio de Lacerda  
Pesquisador

Prof<sup>o</sup> MSc. Thiago Gomes Nascimento  
Professor-Orientador

## **Apêndice B – Roteiro de entrevista**

### **Pesquisa Acadêmica**

Esta pesquisa tem por finalidade descrever as estratégias utilizadas pelas equipes de trabalho para serem criativas e inovarem no ambiente de trabalho.

Este roteiro é composto por doze questões, sendo cinco abertas e sete perguntas que tratam do perfil dos participantes do estudo. Cabe ressaltar que não existem respostas certas ou erradas.

As informações serão analisadas apenas pelo responsável da pesquisa e seu orientador, sendo garantido o sigilo das respostas. Com vistas a obtermos resultados consistentes, solicitamos a gentileza de responder as perguntas de forma clara e franca.

### **Criatividade e inovação em equipes de trabalho**

A criatividade pode ser definida como a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou o bem estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação (BRUNO-FARIA, 2003, p. 117).

A inovação decorre da implementação de ideias criativas, originárias de indivíduos e grupos na organização, assim como pode ser proveniente da criatividade (ideias, produtos, serviços, tecnologias) originária de fatores externos à organização, que quando implementados acarretam em inovação naquela realidade (BRUNO-FARIA, 2003, p.8).

A criatividade em equipe pode ser definida como o processo por meio do qual uma equipe usa o seu poder criativo para reconhecer uma oportunidade e utiliza a sua imaginação com os recursos limitados, para identificar e suprir as necessidades dos mercados e da tecnologia (CHEN, 2007).

6. Quais as principais atividades cotidianas desenvolvidas por sua equipe de trabalho?

7. Quais fatores induzem a criatividade da sua equipe de trabalho para fomentar a inovação?
8. Quais fatores dificultam a criatividade da sua equipe de trabalho atrapalhando o surgimento da inovação?
9. Descreva uma situação em que ocorreu a criatividade em equipe e se incorreu em inovação no local de trabalho. Quais foram os facilitadores e os empecilhos do processo criativo/inovativo?
10. Quais as estratégias utilizadas pela sua equipe para incentivar o processo criativo/inovativo?

Por fim, solicitamos a gentileza de responder às questões a seguir que são essenciais para a caracterização dos participantes da pesquisa.

**1. Sexo:**

- a.  Masculino
- b.  Feminino.

**2. Faixa etária:**

- a.  até 30 anos
- b.  de 31 a 45 anos
- c.  de 46 a 60 anos
- d.  acima de 60 anos

**3. Grau de escolaridade**

- a.  Ensino Médio Completo
- b.  Técnico
- c.  Ensino Superior Incompleto
- d.  Ensino Superior Completo: área \_\_\_\_\_
- e.  Pós-Graduação/Mestrado em andamento
- f.  Pós-Graduação/Mestrado Concluído em: área \_\_\_\_\_
- g.  Doutorado em andamento em: área \_\_\_\_\_
- h.  Doutorado concluído : área \_\_\_\_\_

**4. Tempo de empresa:**

- a.  até 1 ano
- b.  de 1 ano a 5 anos
- c.  mais de 5 anos até 10 anos
- d.  mais de 10 anos até 15 anos
- e.  mais de 15 anos

**5. Exerce cargo de direção ou chefia:**

- a.  Sim
- b.  Não

**6. Tamanho da equipe:**

- a.  até 4 membros
- b.  de 5 a 7 membros
- c.  de 8 a 10 membros
- d.  mais de 10 membros

**7. Tempo na equipe:**

- a.  até 6 meses
- b.  de 7 meses a 1 ano
- c.  mais de 1 ano até 2 anos
- d.  mais de 2 anos até 3 anos
- e.  mais de 3 anos até 4 anos
- f.  mais de 4 anos até 5 anos
- g.  mais de 5 anos

Muito obrigado por sua contribuição!

## Apêndice C – Termo de consentimento livre e esclarecido

Este documento visa solicitar sua participação na pesquisa sobre as estratégias utilizadas pelas equipes de trabalho para serem criativas e inovarem no ambiente de trabalho.

Por intermédio deste Termo, são-lhe garantidos os seguintes direitos:

- 1) Solicitar, a qualquer tempo, maiores esclarecimentos sobre esta pesquisa;
- 2) Sigilo absoluto sobre nomes, datas de nascimentos, local de trabalho, bem como quaisquer outras informações que possam levar à identificação pessoal;
- 3) Ampla possibilidade de negar-se a responder quaisquer questões ou a fornecer informações que julgue prejudiciais à sua integridade física, moral ou social;
- 4) Desistir, a qualquer tempo, de participar da presente pesquisa.

“Eu, \_\_\_\_\_, declaro estar ciente das informações constantes neste ‘Termo de Consentimento Livre e Esclarecido’ e entender que serei resguardado pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na pesquisa. Poderei solicitar, a qualquer tempo, esclarecimentos sobre a pesquisa; recusar a ceder informações que julgue prejudiciais à minha pessoa, solicitar a não inclusão em documentos de quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer momento, de participar da pesquisa. Fico ciente também de que uma cópia deste termo permanecerá arquivada com o pesquisador”. Desse modo, declaro o meu consentimento para a participação nesta pesquisa.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

(Contato com o pesquisador Wanderson Aurélio de Lacerda: walacerda@gmail.com)