



Leandro Maia Gonçalves

**Liderança compartilhada: superando a
complexidade e criando inovação**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro

Abril de 2015



Leandro Maia Gonçalves

**Liderança compartilhada: superando a
complexidade e criando inovação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Valter de Assis Moreno Jr
Faculdades IBMEC-RJ

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 07 de abril de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Leandro Maia Gonçalves

Graduou-se em Administração de Empresas na Universidade Veiga de Almeida – UVA em 2009. Pesquisador das áreas de Liderança e Inovação.

Ficha Catalográfica

Gonçalves, Leandro Maia

Liderança compartilhada: superando a complexidade e criando inovação / Leandro Maia Gonçalves; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2015.

88 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança compartilhada. 3. Criatividade. 4. TMX. 5. Capacidade absorativa. 6. Inovação. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Deus em primeiro lugar, que me trouxe até aqui. Agradeço por me fazer imperfeito e capacitar-me constantemente, por fechar as portas certas e iluminar o caminho a ser trilhado.

À Marcia, minha esposa, por sempre enxergar o melhor em mim, pela paciência e compreensão por toda minha ausência para dedicação aos estudos.

À Professora Doutora Flávia Cavazotte, por todo o apoio, conselhos, conversas e compreensão. Agradeço todo o auxílio acadêmico e acolhimento nos momentos difíceis.

Aos professores da PUC-Rio que contribuíram para minha formação neste Mestrado. Agradeço especialmente àqueles que despertaram e reforçaram meu interesse pela Academia: à Professora Ana Heloisa, seu incentivo e apoio foram fundamentais para a superação das dificuldades.

Agradeço ainda aos empregados da empresa objeto deste estudo que viabilizaram a realização da pesquisa: aos gerentes por todo o apoio, interesse e profissionalismo e aos pesquisadores pelo empenho e participação ativa.

Resumo

Gonçalves, Leandro Maia; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Orientadora). **Liderança compartilhada: superando a complexidade e criando inovação**. Rio de Janeiro, 2015. 88p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo analisou a influência exercida pela liderança compartilhada na inovação, investigando como a criatividade e o *Team-Member-Exchange* (TMX) explicariam esta conexão, e avaliando os efeitos da liderança compartilhada na capacidade absorativa e na eficácia das equipes. Pesquisas internacionais indicam que a liderança compartilhada permite às organizações superarem a complexidade de seus processos produtivos e construir uma consistente e contínua inovação, mas ainda são poucos os estudos realizados no Brasil. Desta forma, o presente estudo engloba uma análise no nível de grupo e tem como base uma amostra de 222 colaboradores e 19 líderes formais, permitindo investigar 76 grupos que atuam no segmento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de uma organização brasileira do ramo de energia. Os resultados sugerem uma influência positiva da liderança compartilhada na capacidade absorativa e na eficácia global das equipes e confirmam os efeitos mediadores da criatividade, sugerindo que a mesma parece ser uma via relevante pela qual a liderança compartilhada promove a inovação dentro da organização.

Palavras-chave

Liderança compartilhada; criatividade; TMX; capacidade absorativa; inovação.

Abstract

Gonçalves, Leandro Maia; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Shared leadership: overcoming the complexity and creating innovation**. Rio de Janeiro, 2015. 88p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study has analyzed the influence of shared leadership in innovation, investigating how creativity and Team-Member-Exchange (TMX) explain this connection and evaluating the effects of shared leadership on absorptive capacity and effectiveness of the teams. International research indicates that shared leadership enables organizations to overcome the complexity of its production processes and build a consistent and continuous innovation, but there are few studies in Brazil. Thus, the present study includes a descriptive analysis at the group level and is based on a sample of 222 employees and 19 formal leaders, allowing the investigation of 76 groups working in the Research and Development (R&D) of an energy Brazilian organization. The results suggests a positive influence of shared leadership in absorptive capacity and overall effectiveness of teams and confirm the mediating effects of creativity, suggesting that it appear to be a relevant route where shared leadership further innovation within the organization.

Keywords

Shared leadership; creativity; TMX; absorptive capacity; innovation.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Contextualização do Problema	13
1.2. Objetivos de pesquisa	14
1.3. Relevância do estudo	14
1.4. Organização do estudo	15
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	17
2.1. Equipes	17
2.2. Liderança	21
2.3. Liderança compartilhada	23
2.4. Qualidade da troca entre a equipe (<i>team-member-exchange</i> - TMX)	28
2.5. Criatividade	31
2.6. Inovação	34
2.7. Capacidade absorativa	36
2.8. Desempenho	41
3. MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA	43
3.1. Modelo teórico	43
3.2. Hipóteses da pesquisa	43
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1. Tipo de pesquisa	45
4.2. Universo do estudo e amostra	45
4.3. Coleta de dados	46
4.3.1. Escalas de medição	49
4.4. Tratamento de dados	53
4.5. Limitações do método	53
5. ANÁLISE DOS DADOS	56
5.1. Discussões dos resultados	62
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	64
6.1. Implicações teóricas	64
6.2. Implicações gerenciais	65
6.3. Sugestões para pesquisas futuras	67
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
8. APÊNDICE	79

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de pesquisa	43
Figura 2 - Método de formação dos grupos	47
Figura 3: Fontes de obtenção dos dados para análise das variáveis	48
Figura 4 - Resultados obtidos para o modelo proposto.	62

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Instrumentos de quantificação das variáveis de estudo	52
Tabela 2 - Mínimo, máximo, médias e desvios-padrão.	56
Tabela 3 - Correlações	57
Tabela 4 - Regressão linear da liderança preditora do TMX	58
Tabela 5 - Regressão linear da liderança preditora da criatividade	58
Tabela 6 - Regressão linear para capacidade absorativa	59
Tabela 7 - Regressão linear para desempenho	61

A mente que se abre a uma ideia, jamais voltará ao seu tamanho original.
Albert Einstein

Introdução

A atual dinâmica do mercado, destacada pelo surgimento de novos competidores e o lançamento de novos produtos e serviços, forçam as organizações a buscarem uma constante adequação às necessidades do mercado, assim como a manutenção de sua vantagem competitiva. Esta imprevisibilidade do mercado pode acentuar os riscos da organização e de seus investidores, fazendo com que invistam em inovação com o objetivo de não perderem seu mercado ou conquistar novos mercados.

Esta busca de adequação ocorre através da busca de novas tecnologias que, aliadas ao processo de reorganização das estruturas produtivas, permitem à organização melhorar sua competência para diferenciar e diversificar seus produtos. No contexto empresarial, destaca-se a atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que envolve a *pesquisa aplicada*, isto é, uma investigação original tendo um fim ou objetivo prático específico, e o *desenvolvimento tecnológico*, que se baseia na aplicação direta de conhecimentos pré-existentes no desenvolvimento e na melhoria de processos ou produtos existentes (OECD, 2008).

Desta forma, a atividade de P&D é importante para a manutenção da competitividade de uma organização, pois permite o desenvolvimento de novos produtos, serviços e soluções para atender as demandas do mercado (TIGRE, 2006).

É fato que a inovação é fundamental para a atividade de P&D. Entretanto, desenvolver uma consistente e contínua capacidade de inovar, que mantenha uma vantagem competitiva da organização por longo prazo, é um grande desafio, uma vez que a alta competitividade do mercado faz com que muitas organizações cedam espaço para um concorrente que conseguiu lançar um produto ou serviço superior (GIBSON & SKARZYNSKY, 2008).

Neste contexto desafiador, muitas organizações têm investido substanciais recursos para desenvolver a criatividade e a inovação de seus colaboradores. Com este foco contemporâneo voltado para as pessoas, é importante que os modelos

tradicionais de liderança sejam questionados (PEARCE & MANZ, 2005).

Tradicionalmente, as organizações têm investido em um modelo heroico de líder, a fim de extrair resultados de seus empregados de forma individual (HOCK & DULEBOHN, 2013). Porém, torna-se cada vez mais difícil para qualquer pessoa ser um especialista em todos os aspectos do trabalho que precisa ser feito, uma vez que complexidade se verifica em uma grande variedade de contextos de P&D.

Esta complexidade coloca em destaque o trabalho em equipe. No entanto, muitas instituições ainda têm dificuldade em incluir a organização do trabalho em equipe na estratégia corporativa ou estrutura formal (SANBORN & HUSZCZO, 2006). Tal desafio se torna ainda maior quando a instituição reconhece que o resultado precisa ser obtido de um grupo, em que a criatividade não seja exclusividade de uma só pessoa, e a inovação, um resultado coletivo.

Neste contexto, sugere-se a adoção de um estilo de liderança difuso, em que a liderança possui uma abordagem em nível de grupo, ao invés de categoria individual (PEARCE & SIMS, 2002). Este é o caso da liderança compartilhada, onde todos os membros da equipe estão totalmente engajados na liderança do grupo, o que implica no processo de influência mútua dentro da equipe, cujo membro leva o outro em direção ao cumprimento de objetivos (SIVASUBRAMANIAM, MURRY, AVOLIO & JUNG, 2002).

Diversos estudos têm documentado a importância da liderança compartilhada em diferentes contextos, incluindo: fábricas de automóveis (PEARCE & SIMS, 2002), cursos de pós-graduação universitários (SIVASUBRAMANIAM *et al.*, 2002), empresas *startups* (ENSLEY *et al.*, 2006), equipes de vendas (MEHRA *et al.*, 2006), equipes de consultores (HOCH *et al.*, 2006; CARSON *et al.*, 2007), e estudantes de grandes negócios (SMALL *et al.*, 2010). A partir de suas pesquisas, alguns autores indicam que a liderança compartilhada possui implicações importantes para o desempenho da equipe (MEHRA *et al.*, 2006; HOCH *et al.*, 2006; CARSON *et al.*, 2007; SMALL *et al.*, 2010).

Por meio da liderança compartilhada, as organizações criariam mais oportunidades de obter uma vantagem competitiva no mercado através da adequada realização de tarefas complexas, com abertura à influência recíproca dos membros da equipe e o compartilhamento das informações (CARSON *et al.*,

2007).

Esta pesquisa teve como principal objetivo investigar a influência da liderança compartilhada sobre a criatividade e a qualidade de troca entre equipes de P&D, e se esta influência contribui para uma melhoria na inovação e desempenho das referidas equipes.

1.1

Contextualização do Problema

Diversas pesquisas indicam que a liderança compartilhada se apresenta como uma promessa para melhorar o desempenho de especialistas que trabalham com a inovação (PEARCE & SIMS, 2002; ENSLEY *et al.*, 2006; HOCH *et al.*, 2006; CARSON *et al.*, 2007). De fato, equipes que desempenham tarefas mais operacionais e rotineiras podem ser lideradas por um líder formal com controles gerenciais, mas para equipes que atuam com P&D, recomenda-se uma forma de liderança mais dispersa e coletiva que proporcione maior autonomia de decisões, liberdade para troca de conhecimento e exercício da criatividade, assim como a responsabilidade pelos resultados (PEARCE & BARKUS, 2004), o que pode elevar os níveis de desempenho de P&D (HILLER, DAY & VANCE, 2006).

Os autores Hooker e Csikszentmihalyi (2003) realizaram pesquisas com cientistas de um laboratório de astrofísica de uma grande universidade de pesquisa norte-americana, que permitiram concluir uma importante relação entre a liderança e o fluxo de informações, em que a liderança compartilhada apresentou potencial de melhorar o processo criativo nas organizações. Desta forma, a presente pesquisa busca investigar a existência e os seus efeitos em instituição de P&D no Brasil, com o intuito de apresentar resultados que auxiliem as organizações brasileiras que buscam a inovação e um melhor desempenho.

O estudo da liderança compartilhada é relativamente recente (PEARCE & SIMS, 2002). Por se tratar do desenvolvimento de uma teoria relativamente nova, é fundamental fornecer evidências empíricas de sua validade (HOOKER & CSIKSZENTMIHALYI, 2003), uma vez que ainda existem diferentes ambientes organizacionais a serem investigados (PEARCE & SIMS, 2002; SIVASUBRAMANIAM *et al.*, 2002; ENSLEY *et al.*, 2006; MEHRA *et al.*, 2006; HOCH *et al.*, 2006; CARSON *et al.*, 2007; SMALL *et al.*, 2010).

Assim, faz-se necessário investigar se a liderança compartilhada promove um melhor nível de desempenho, tanto criativo quanto inovador, e de que modo esta relação se daria. Com base nestes argumentos, a presente pesquisa visa responder à seguinte pergunta: A liderança compartilhada contribui para uma melhoria da inovação e do desempenho de equipes?

1.2

Objetivo da Pesquisa

Para que a questão proposta possa ser respondida de forma adequada, o presente estudo tem como objetivo principal:

- Investigar a influência da liderança compartilhada sobre a criatividade e a qualidade de troca entre equipes de P&D;
- Caso seja identificada a existência de influência de liderança compartilhada, investigar de que forma ela contribui para uma melhoria na inovação e desempenho destas equipes.

1.3

Relevância do Estudo

Este estudo engloba uma análise no nível de grupo, com foco na liderança compartilhada, criatividade e inovação em equipes de trabalho de P&D, uma vez que os estudos de liderança ainda se concentram no papel individual do líder (MANZ & SIMS, 2001; PEARCE & MANZ, 2014).

Assim, analisar a relação entre liderança compartilhada, *team-member-exchange*, criatividade, inovação e desempenho, em especial o efeito da liderança compartilhada sobre a inovação e desempenho das equipes de P&D, representa importante campo de estudo, já que a inovação constitui variável de grande valor para as organizações. Da mesma forma, é importante verificar como as relações destes constructos contribuem para o entendimento da liderança compartilhada, e como ela contribui para a melhoria da inovação e do desempenho em equipes de P&D.

Tal estudo almeja, ainda, gerar conhecimento para embasar as decisões gerenciais. Isto porque, o atual contexto competitivo requer que as organizações busquem uma consistente e contínua capacidade de inovar, com o objetivo de garantir uma vantagem competitiva de longo prazo e superar a complexidade dos processos produtivos (GIBSON & SKARZYNSKY, 2008).

Os resultados encontrados neste estudo podem auxiliar as organizações no desenvolvimento de suas equipes, ao esclarecer as características e competências que geram maior impacto na inovação em grupos de trabalho e, consequentemente, no desempenho da organização. Além disso, os departamentos de recursos humanos terão mais informações sobre os requisitos e as formas de desenvolver a liderança compartilhada em equipes, um importante recurso para organizações que atuam com P&D.

Ante o exposto, a presente pesquisa pretende diminuir a lacuna na literatura científica brasileira, contribuindo para o desenvolvimento teórico e prático sobre criatividade, inovação e liderança compartilhada de um modo geral, assim como ampliar o debate sobre estes temas no Brasil.

1.4

Organização do estudo

Este trabalho está organizado em um total de cinco capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução, que apresenta o tema, a relevância da pesquisa e expõe o seu escopo, além dos principais objetivos.

No segundo capítulo, são apresentados os principais referenciais teóricos dos constructos envolvidos na pesquisa: equipes, liderança, liderança compartilhada, qualidade de troca entre a equipe, criatividade, inovação, capacidade absorviva e desempenho.

O terceiro capítulo apresenta a modelo conceitual proposto e as respectivas hipóteses de pesquisa a serem testadas.

No quarto capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta dos dados, tratamento dos dados e limitações do método.

O quinto capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos e os testes das hipóteses de pesquisa formuladas no terceiro capítulo.

O sexto e último capítulo apresenta as principais conclusões da pesquisa, e diversas considerações sobre as implicações teóricas, metodológicas e gerenciais. Por fim, são propostas sugestões para futuras pesquisas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo possui o propósito de estruturar um referencial teórico capaz de fornecer um consistente conhecimento que permita o alcance dos objetivos propostos neste estudo, a saber: investigar a influência da liderança compartilhada sobre a criatividade e a qualidade de troca entre equipes de P&D, e se esta influência contribui para uma melhoria na inovação e desempenho das referidas equipes.

Na investigação desta influência, a qualidade de troca entre membros da equipe e a criatividade surgem como meios relevantes do processo de inovação. Para abordar o escopo desse trabalho, a presente revisão bibliográfica divide-se em quatro blocos: equipes; liderança e liderança compartilhada; qualidade de troca entre equipes, criatividade e inovação, capacidade absorativa e, por último, desempenho.

Este inicia-se discorrendo sobre o objeto de estudo que são as equipes, sendo apresentados , a saber: a definição de equipe, suas características e o *empowerment*. Em seguida, aborda-se o processo de liderança e a definição de liderança compartilhada, seu contexto de aplicação, seus benefícios e limitações. Por fim, são explorados os resultados proporcionados às organizações pela prática deste tipo de liderança.

O capítulo ainda aborda o processo de troca e a criatividade entre equipes de uma organização, e a sua relação com a inovação e o desempenho em nível de grupo. Por fim, são apresentados os conceitos de inovação, delimitada pelo estudo da capacidade absorativa e de desempenho, e o quanto são importantes para uma organização de P&D.

2.1

Equipes

Embora as organizações reconheçam que o trabalho em equipe é fundamental para atingir o sucesso, ainda é um desafio para as mesmas o

incluírem em sua estratégia e estrutura organizacional (SANBORN e HUSZCZO, 2006). Podemos observar que equipes de trabalho estão presentes em diversas áreas de mercado, como, por exemplo, na indústria, no serviço, na administração pública (SANBORN e HUSZCZO, 2006), destacando a necessidade da sua gestão.

Desta forma, é importante diferenciar equipe de um grupo, pois ambos possuem diferentes características, em que se torna necessário entender que uma equipe é naturalmente um grupo, mas um grupo nem sempre é uma equipe (SÁNCHEZ e YURREBASO, 2009). Podemos caracterizar uma equipe como um grupo de pessoas que possuem um objetivo comum, compartilhado por todos os seus membros, em que ocorre interação e influência mútua, enquanto que, nos grupos, as pessoas são individualmente responsabilizadas por suas tarefas e o líder é designado formalmente (MCNUTT e GRAHAM, 2004).

Os autores McNutt e Graham (2004) argumentam que, em uma equipe, a responsabilidade pelos resultados é compartilhada por todos os seus membros, e a liderança pode ser assumida por um ou outro membro, dependendo da tarefa, da situação, do contexto e da especialidade requerida; enquanto que, em um grupo, apesar de existir um objetivo comum a ser alcançado pelo grupo, cada membro possui sua visão pessoal e responsabilidade limitada ao seu papel.

Para atender o enfoque de liderança adotado neste estudo, concebeu-se que uma equipe é formada por pessoas que atuam na mesma unidade de trabalho sob a gestão de um líder formal com habilidades complementares que se juntam para alcançar um objetivo em comum, pelo qual demonstram comprometimento e se consideram coletivamente responsáveis.

Podemos observar nas organizações, nítidas ações para formação de equipes com o propósito de promover o alinhamento dos membros em torno dos objetivos da organização, a definição e comunicação dos papéis, o estabelecimento de diretrizes e a redação de procedimentos, a construção de relações profissionais com foco na efetividade, a constante melhoria da ambiência e o investimento em sistemas de suporte de informação (SANBORN e HUSZCZO, 2006).

O trabalho em equipe promove a sinergia, que pode ser caracterizada quando os resultados da equipe superam a soma de resultados de cada membro, e também proporcionam a troca mútua através da convivência, favorecendo a

inovação (JANSEN e HUANG, 2008). Como desvantagem, o pensamento grupal pode afetar o processo decisório, uma vez que a equipe é pressionada pela conformidade e não avalia todas as alternativas possíveis para os problemas (MCNUTT e GRAHAM, 2004).

A coesão da equipe é um constructo de grande importância no estudo sobre equipes e indica o grau em que os membros de uma equipe apresentam relacionamento interpessoal, orgulho grupo e o compromisso com a tarefa (SÁNCHEZ e YURREBASO, 2009). De forma mais específica, em uma equipe coesa os seus membros estão comprometidos uns com os outros, são motivados a permanecer no grupo, têm como foco a tarefa compartilhada e o compromisso para a realização dos objetivos da equipe, sentindo-se orgulhosos de sua adesão ao grupo (JANSEN e HUANG, 2008).

Os indivíduos se identificam mais fortemente com a equipe quando percebem os fatores de identificação, tais como: forte consciência de serem membros da equipe, elevada autoestima ligada à participação da equipe, e um senso de envolvimento emocional dentro da equipe (JANSEN e HUANG, 2008). Estes fatores produzem um sentimento de inclusão do membro da equipe, uma sensação de “unidade”, fazendo com que ele perceba os objetivos, interesses e normas da equipe como o seu próprio (VAN KNIPPENBERG DIJKSTERHUIS, 2000).

O gerenciamento permite ao gestor lidar com a complexidade da organização, enquanto que a liderança lhe permite lidar com os desafios. Assim, o gerente preocupa-se com a estrutura da organização, os métodos de trabalho, as boas práticas, as ferramentas de controle e os resultados a serem obtidos, e o líder preocupa-se com as pessoas, sua autonomia, seu comprometimento e sua eficácia (STEFANO, 2008).

A liderança dentro de uma organização pode ter diversas fontes: a liderança formal interna, onde um membro da equipe é designado como líder, ou a formal externa, quando um líder externo à equipe é responsável por ela; ou fontes informais, por exemplo: a situação de um membro da equipe que emerge informalmente como um líder, ou quando ocorre a liderança compartilhada entre a equipe (MORGESON, LINDOERFER e LORING, 2010).

Segundo o autor Offerman (2004), o conceito de *empowerment* é um termo frequentemente usado no contexto organizacional, e trata do compartilhamento do

poder entre a equipe, em que o líder hierarquicamente superior concede parte de sua autoridade no processo decisório aos membros da equipe, sendo recomendado nas seguintes situações: equipes com habilidades desenvolvidas e grande necessidade de realizações; equipes que realizam atividades complexas e não repetitivas; em organizações descentralizadas, com menor formalidade e maior flexibilidade; em organizações que valorizam o conhecimento, a aprendizagem, a inovação e a participação.

Para que ocorra o *empowerment*, o líder formal necessita abrir mão de seu nível atual de poder e comunicar esta decisão aos membros da equipe, que precisam ser capacitados em processo decisório, uma vez que uma nova situação requer um monitoramento e avaliação em sua fase inicial, permitindo que todos os membros interajam sobre o seu andamento (STEFANO, 2008). Em contexto organizacional, o *empowerment* permite que os empregados assumam a responsabilidade pela execução e gerenciamento de suas atividades, não necessitando assim de constante supervisão (WADDOCK, 2007).

Independente de como ela ocorra, seja através de um papel ou de um processo, a liderança é necessária para o desempenho efetivo de uma equipe (STEFANO, 2008). A liderança cria e mantém condições requeridas para instituir uma equipe eficaz, tais como: esforço dedicado aos objetivos, disponibilização de recursos adequados, ambiência produtiva e provida de suporte, motivação dos membros, comprometimento, flexibilidade e adaptabilidade da equipe (ZALATAN e YUKL, 2004).

Dentro de uma mesma equipe, a liderança pode ser exercida por diferentes membros simultaneamente ou em momentos diferentes, com ou sem a designação de um líder formal (MARKUS, ALLISSON e EYLON, 2004). Desta forma, mesmo com o acúmulo de diversas teorias que explicam o fenômeno da liderança, o domínio complexo e com múltiplas faces da liderança ainda possui espaço para o desenvolvimento de novas teorias, em que pode ser destacado o crescente interesse dos pesquisadores sobre o constructo da liderança compartilhada (MANZ e SIMS, 2001).

2.2

Liderança

Nos últimos anos, vários estudos na área de liderança investigaram seus diferentes aspectos, em múltiplas áreas de conhecimento de ciências humanas e sociais. Através dos traços e do comportamento do líder, o estudo da liderança evoluiu para o estudo das relações entre líderes e seguidores que, posteriormente, avançou para a investigação das situações que influenciam o exercício da liderança (NORTHOUSE, 2003).

A maioria das definições de liderança possui o foco na influência exercida pelo comportamento humano de uma pessoa identificada como o líder (NORTHOUSE, 2003). Tal dado tem implicado no entendimento da influência de uma só pessoa, assumindo uma distribuição desequilibrada e desigual do poder, em que a influência é exercida por uma pessoa com mais poder, denominado líder, em detrimento de outros com menos poder, chamados de seguidores (PEARCE e MANZ, 2014).

Com a evolução dos estudos sobre liderança, tem-se observado um movimento de redução na preocupação com a descrição de características e comportamento do líder por si só, e uma busca em entender a liderança como um processo de interação de grupo, apesar de ainda existirem poucos estudos com foco na liderança em grupos (NORTHOUSE, 2003). Neste contexto, uma definição estudada por alguns pesquisadores é a que trata a liderança como um processo social, onde um líder influencia outros membros do grupo para alcance dos objetivos (CHEMERS, 2009).

Líderes formais em posição de autoridade são ensinados a dirigir, incentivar, inspirar e influenciar os seguidores, gerando sempre alguma forma de subordinação, onde as práticas que incorporam uma liderança forte e centralizada ainda são as principais ferramentas ensinadas nos dias atuais, criando um modelo de líder denominado “homem forte” ou “líder diretivo” (MANZ e SIMS, 2001).

Este tipo de liderança depende do comando e do controle, a fim de obter a obediência dos seguidores, frequentemente com base no medo e na intimidação (MANZ e SIMS, 2001). Por exemplo, na liderança transacional, os líderes oferecem incentivos e recompensas em troca da obediência do seguidor, perspectiva que também enfatiza a influência unidirecional de líderes sobre

seguidores (ZAGORSEK *et al.*, 2009).

Também existem estilos de liderança pautados em visões ideais de futuro, na atração pelo líder e na mudança, tais como: (i) a liderança visionária em que o líder desenvolve uma visão que atende os desejos de seus seguidores, gerando assim um comprometimento emocional dos mesmos que favorece o desempenho (HOWELL e SHAMIR, 2005); (ii) a liderança carismática em que o líder por força de suas habilidades pessoais cria uma interação emocional capaz de ter efeitos profundos e extraordinários sobre seus seguidores (NORTHOUSE, 2003); e (iii) a liderança transformacional em que o líder estimula e inspira, transformando os seus seguidores para alcançar resultados extraordinários e atuarem no interesse do grupo como um todo (NORTHOUSE, 2003).

Todos estes estilos de liderança ainda dependem de fatores como comunicação de inspiração ou uma visão única de objetivo, colocando o líder como o principal ator no processo de liderança, concentrando o poder, as decisões e as respostas para os problemas urgentes no líder (NORTHOUSE, 2003; HOWELL e SHAMIR, 2005). Espera-se dos líderes formalmente designados a apresentação de soluções, cabendo às equipes somente executar aquilo para que foram direcionadas a realizar (PEARCE e SIMS, 2002).

Esse perfil executor das equipes não encorajam o desenvolvimento da criatividade e a geração da inovação, podendo dificultar o desenvolvimento da criatividade e a geração da inovação em grupos (PEARCE e MANZ, 2014). Além disso, a concentração da capacidade de inovar em uma única pessoa pode gerar uma indesejável dependência da organização, sujeita a danos que poderão ser causados com sua saída (SMALL e RENTSCH, 2010).

Apesar deste risco, as organizações ainda priorizam o papel individual do líder (JAGD, 2009). Porém, pesquisadores têm buscado entender melhor as dinâmicas de grupos, e como as conhecidas funções do líder, como por exemplo, processos de decisões e definições de metas podem ser desenvolvidos por membros de grupos (JAGD, 2009; SNYDER e SHOREY, 2009).

Os pesquisadores Hogg e Van Knippenberg (1993) argumentam que o estudo da liderança em grupo também pode ocorrer através da análise da conformidade e da concordância. Na conformidade um membro do grupo pode mudar o seu comportamento para atender um pedido ou determinação organizacional, enquanto que na concordância, o indivíduo adota normas grupais

para guiar suas ações, uma vez que se identifica com o grupo cujas normas podem ter sido desenvolvidas em conjunto. Logo, enquanto a conformidade requer uma supervisão, a concordância está caracterizada por uma sincera e profunda mudança de atitude, e conseqüentemente, fortemente associada à liderança.

Desta forma, o processo de liderança é estabelecido através de uma influência mútua e objetivos compartilhados por vários membros (SIVASUBRAMARIUM, MURRY, AVOLIO e JUNG, 2002). A liderança é considerada pelos psicólogos como um caso de influência social recíproca e cooperativa, em que a interação entre líder, seguidores e o grupo à qual pertencem ocorre com alto grau de complexidade (MARKUS, ALLISSON e EYLON, 2004).

2.3

Liderança compartilhada

A liderança compartilhada ocorre quando todos os membros do grupo estão totalmente engajados no sucesso da equipe, o que implica no processo de influência mútua dentro do grupo onde um leva o outro em direção ao cumprimento de objetivos (SIVASUBRAMARIUM, MURRY, AVOLIO e JUNG, 2002), com o surgimento de líderes formais e informais dentro do grupo (DAY, 2004; PEARCE e CONGER 2003).

Mediante o do envolvimento de vários membros do grupo, na liderança compartilhada, a tomada de decisão é colaborativa e a responsabilidade por resultados é de todos (HOCK e DULEBOHN, 2013). Portanto, a liderança compartilhada pode ser considerada como um completo desenvolvimento do *empowerment* dentro do grupo (PEARCE e MANZ, 2005).

A propósito, a liderança compartilhada ocorre com a sua apropriação pelo grupo como um todo, como o conjunto de ações definidas que precisam ser executadas pelo grupo sendo caracterizada pela distribuição da liderança por muitos ou por todos os membros do grupo, ao invés de o ser por poucos membros (PEARCE e MANZ, 2005). Esta acepção, por exemplo, foi observada pelo autor Ensley *et al.* (2006), que definiu a liderança compartilhada como “*um processo onde a liderança é realizada pela equipe como um todo, e não apenas por uma pessoa designada*”.

Outra definição deste estilo de liderança é “*uma propriedade emergente*

do grupo que resulta na distribuição da influência de liderança em vários membros do grupo” (CARSON *et al.*, 2007). Uma característica fundamental da liderança compartilhada aqui é que os membros da equipe compartilhem seu conhecimento específico e que, através deste compartilhamento, acessem e construam ideias em conjunto (HOCK e DULEBOHN, 2013).

Com o aumento da complexidade das organizações, observa-se o crescimento das atividades em equipe, quando emerge a questão sobre quais formas de gestão são mais adequadas para as equipes, de forma a promover o melhor desempenho e gerar a inovação. (HOCH, 2013).

A liderança compartilhada descreve um comportamento de liderança informal na equipe, que ocorre dentro da equipe, o que contrasta com a liderança externa formal ou interna formal. A liderança externa formal pode ocorrer através de um patrocinador ou consultor, e a liderança interna formal através de um gerente ou líder designado (MORGESON *et al.*, 2010). Portanto, a liderança compartilhada apresenta-se totalmente diferente da liderança vertical, convencional, que enfatiza a hierarquia e o papel do gerente externo, a autoridade formal, bem como a influência de processos e resultados da equipe (CARSON *et al.*, 2007).

A liderança vertical é um processo de cima para baixo e enfatiza o líder individual ou depende da sabedoria de uma pessoa formada pela liderança individual ou formal; por outro lado, a liderança compartilhada atua verticalmente nos dois sentidos e também lateralmente na estrutura da organização, dispersando o peso da liderança sobre os membros da equipe (HUANG, 2013).

Além disso, a liderança compartilhada ser entendida com um importante recurso intangível, sendo capaz de melhorar o desempenho da equipe, mesmo em tarefas complexas (DAY, GRON e SALAS, 2004), levando a um melhor esforço, coordenação e eficiência, podendo ser superior à liderança tradicional por um único membro da equipe (WHITE e SMITH, 2010).

Por sua vez, as organizações têm condições de obter importantes vantagens através da liderança compartilhada, tais como: (i) a difusão do conhecimento e poder por meio dos membros da equipe, o que permite uma rápida resposta sobre a informação, uma vez que o compartilhamento é a parte central da liderança; (ii) os membros da equipe podem desenvolver habilidades de liderança e gestão através de seu envolvimento na implantação da estratégia; (iii)

a criação de valor e outras tarefas na organização, permitindo que líderes em diferentes níveis compreendam o ambiente externo e reconheçam as capacidades internas da organização, questões importantes de para a geração de mudanças na organização (WORLEY e LAWER, 2006; CARSON *et al.*, 2007).

Estudos têm associado à liderança compartilhada com diversos resultados tais como níveis mais elevados de satisfação dos membros da equipe, aumento na confiança, no compromisso, na coesão e na eficácia (VANDEWAERDE, VOORDECKERS, LAMBRECHTS, e BAMMENS, 2011). Alguns demonstraram uma significativa relação entre a liderança compartilhada com o desempenho da equipe, em que a liderança compartilhada consiste em uma forma de obter resultados em grupos de alto desempenho (MANZ e SIMS, 2001), assim como em equipes onde seus membros possuem maior influência na liderança e apresentam alto desempenho (ISHIKAWA, 2002; SMALL e RENTSCH, 2010).

Adicionalmente, pesquisadores têm documentado a importância da liderança compartilhada em diferentes contextos, incluindo, a alta direção de organizações, equipes que atuam na gestão da mudança, equipes de trabalhos voluntários, equipes de (P&D) e, até mesmo, em equipe militares (ENSLEY *et al.*, 2006). Os investigadores indicam que a liderança compartilhada proporciona melhores resultados na equipe do que a liderança diretiva no contexto de organizações que buscam a inovação (ENSLEY *et al.*, 2006; PEARCE e SIMS, 2002).

A implantação da liderança compartilhada em uma organização habituada aos modelos tradicionais de liderança apresenta-se como um grande desafio para os gestores, uma vez que, no curto prazo, os líderes formais podem entender a liderança compartilhada como um inimigo da liderança formal (MORGESON *et al.*, 2010).

Como todo estilo de liderança, a liderança compartilhada possui suas limitações, e sua aplicação é recomendada quando as organizações apresentam as seguintes condições: baixo nível de urgência, alto comprometimento dos funcionários, necessidade de criatividade e inovação, alto nível de interdependência e alto grau de complexidade (PEARCE e SIMS, 2002).

As formas mais tradicionais de liderança tornam-se necessárias em situações de urgência, como por exemplo: uma catástrofe ambiental, uma guerra ou um incêndio (ENSLEY *et al.*, 2006). O desenvolvimento da liderança

compartilhada em equipes pode exigir mais tempo que o disponível em uma organização; logo, a adoção de estilos de liderança tradicionais pode ser preferencial em algumas organizações, tais como: organizações de alto desempenho em produtividade, ou organizações com dificuldades financeiras, onde a adoção da liderança compartilhada pode não ser viável (PEARCE e SIMS, 2002).

Por outro lado, se a organização possui tempo disponível e planeja aumentar a sua eficácia ao longo do tempo, o desenvolvimento da liderança compartilhada surge como uma grande oportunidade de investimento (ENSLEY *et al.*, 2006). Quando o tempo permite à organização alterar a sua cultura de liderança, substituindo processos de autorização e execução para processos de *empowerment* e contribuição dos membros de equipe, poderá gerar, como consequência, valiosos e consistentes resultados para a organização (OFFERMAN, 2004).

A dificuldade existe em como a organização irá definir de forma clara o que realmente é urgente, principalmente quando sua estrutura organizacional é robusta e fragmentada, pois cada setor ou departamento defende as suas necessidades com nível crítico de urgência (PEARCE e SIMS, 2002). Estudos demonstram que, na realidade, há poucas situações genuínas de urgência na maioria das organizações, com exceção para as empresas empreendedoras, também conhecidas como *startups* (ENSLEY *et al.*, 2006).

As maiorias das empresas do tipo *startups* enfrentam um contexto de desafios tecnológicos que não permite um planejamento de longo prazo, requerendo até decisões semanais para a sua sobrevivência (ENSLEY *et al.*, 2006). No Brasil, empresas jovens e pequenas normalmente têm dificuldade de obtenção de capital, sendo fundadas através de economias pessoais ou empréstimos bancários (TIGRE, 2006). A limitação de recursos financeiros torna quase toda decisão financeira uma decisão de urgência, em que a centralização da liderança e do processo de tomada de decisão aparenta ser mais prudente (PEARCE e SIMS, 2002).

No entanto, para empresas consolidadas no mercado e com alto crescimento, pode-se defender o desenvolvimento da liderança compartilhada com o objetivo de promover seu consistente crescimento e expansão, através de um modelo de liderança inspirador, com resultados a longo prazo e um processo

decisório mais robusto (PEARCE, 2004).

Outro fator considerado importante no processo de liderança compartilhada é o comprometimento dos funcionários. Se uma organização pretende somente que suas equipes realizem o solicitado e um pouco mais, a liderança compartilhada não surte efeitos significativos (PEARCE e SIMS, 2002). Por outro lado, se a organização busca um comprometimento genuíno da equipe, com uma vontade de realizar acima da média e o desejo de superar desafios, a liderança compartilhada pode ser um recurso valioso (HOCK e DULEBOHN, 2013).

Às vezes, nos casos de processos organizacionais mais rotineiros que requerem um desempenho constante e consistente, as formas de liderança tradicionais tornam-se mais adequadas (PEARCE e SIMS, 2002). Porém, o contemporâneo ambiente de mercado altamente competitivo e dinâmico requer das organizações um alto nível de comprometimento de suas equipes, que pode ter a liderança compartilhada como elemento catalizador (HOCK e DULEBOHN, 2013). De forma clara, a adoção da liderança compartilhada pode proporcionar às equipes um fortalecimento no sentimento de responsabilidade pela organização e suas decisões, orgulho pelos resultados obtidos e o comprometimento com o seu trabalho, reduzindo assim o *turnover* da organização (PEARCE, 2004).

O nível de criatividade requerido por uma organização também é importante para a adoção da liderança compartilhada em organizações que necessitam de inovação contínua, a fim de garantir a sua competitividade no mercado, oferecer os melhores produtos e serviços para cativar seus clientes (HOOKER e CSIKSZENTMIHALYI, 2003).

Quando uma equipe é incentivada a compartilhar a sua influência no processo decisório, na resolução de problemas e na identificação de oportunidades para o futuro, cria-se um ambiente favorável à criatividade e à inovação (ENSLEY *et al.*, 2006). Estudos realizados em laboratórios de P&D permitiram concluir uma importante relação entre a liderança, o fluxo de informações e a criatividade (HOOKER e CSIKSZENTMIHALYI, 2003), em que a liderança compartilhada possui o potencial para melhorar o processo criativo nas organizações.

Segundo Pearce e Sims (2002), o nível de interdependência na atividade é um fator que também influencia o equilíbrio na liderança compartilhada, pois

quanto maior o *empowerment* e a interdependência na equipe, maiores são os resultados da liderança compartilhada. Quando as tarefas possuem alto nível de interligação e integração entre a equipe, as equipes interdependentes que compartilham o processo de liderança tendem a superar melhor os desafios. Por outro lado, se a natureza da atividade a ser realizada não requer esta interdependência, uma liderança individual de forma independente pode ser mais eficaz.

Desta forma, cada vez as mais as organizações têm enfrentado a necessidade de realizar atividades complexas que requerem esforços combinados de vários membros da equipe; nestes casos, a liderança compartilhada apresenta-se como uma alternativa altamente eficaz (HOCK e DULEBOHN, 2013).

Quanto mais complexa uma atividade a ser realizada, menos provável que uma única pessoa possua todos os conhecimentos necessários para realizar esta atividade com alto desempenho (TIGRE, 2006). O fator complexidade, presente em organizações envolvidas com tecnologia avançada, influencia de modo significativo a forma que a liderança compartilhada afeta as equipes de P&D que precisam integrar seu capital intelectual para a realização da atividade (HOOKER e CSIKSZENTMIHALYI, 2003).

Uma atividade complexa requer que cada membro da equipe contribua com seu conhecimento e experiência para ajudar a realizar um aspecto particular da atividade no entanto, para assegurar que ocorra a liderança compartilhada, é fundamental que o membro da equipe possua a motivação, iniciativa e a habilidade de influenciar o processo de decisão (PEARCE e SIMS, 2002). Assim, quanto mais complexa a atividade a ser realizada, mais requerida é a liderança compartilhada e os conhecimentos individuais para seu desempenho ideal (HOOKER e CSIKSZENTMIHALYI, 2003).

2.4

Qualidade da troca entre a equipe (*team-member-exchange* - TMX)

O construto *team-member-exchange* (TMX) avalia a percepção do indivíduo sobre a sua relação de troca com o grupo de pares como um todo, e é definida no contexto de um grupo de trabalho, em que a interação dos membros ocorre de forma independente dos papéis de cada um (SEERS, 1989).

A construção da qualidade de troca entre equipe e membros (TMX) foi proposta como uma forma de avaliar a reciprocidade entre um membro e o grupo de pares, medindo a percepção de um membro sobre sua disposição de ajudar outros membros, compartilhar ideias, informações e *feedback*, assim como a ajuda e reconhecimento recebidos de outros membros (SEERS, 1989).

Assim, a qualidade de TMX indica a eficácia da relação de trabalho do membro com seu grupo de pares, avaliando a coesão e satisfação do membro com seus colegas de equipe (SEERS, 1989). A coesão envolve a percepção do grupo como um todo, enquanto a qualidade de troca envolve a percepção do papel do membro dentro do grupo (SÁNCHEZ e YURREBASO, 2009). A satisfação do membro envolve a sua própria reação efetiva afetiva com seu grupo de pares, em vez de um padrão de comportamento recíproco em relação ao grupo de pares (SEERS, 1989).

Estudos em nível de grupo realizados em ambiente de P&D indicam que TMX pode aumentar o compromisso do membro com a equipe e a intenção de partilhar e divulgar o conhecimento científico entre os membros da equipe, com melhorias no desempenho de equipes que conduzem projetos de P&D e inovação. (LIU *et al.*, 2011).

O TMX nas equipes é relevante porque o conhecimento é um recurso estratégico muito importante para organizações que buscam a competitividade; por isso, uma gestão eficaz do conhecimento organizacional tornou-se fundamental para o sucesso das organizações (ANTONOAIE e ANTONOAIE, 2014). Adicionalmente, uma organização consegue alavancar o seu capital intelectual a partir de práticas formais de compartilhamento do conhecimento (ONEIL e ADYA, 2007).

Organizações que buscam o contínuo aprendizado precisam definir a estrutura para que a aprendizagem ocorra, mas evitar interferir diretamente em seus processos criativos (ANTONOAIE e ANTONOAIE, 2014). Os líderes podem aumentar o nível de disposição de seus seguidores para o desenvolvimento através da elevação do TMX, aumentando assim a motivação e capacidade das equipes de abordar as experiências de aprendizagem e adaptar os seus modelos mentais (TSE *et al.* 2008).

Assim, o TMX pode catalisar a aprendizagem das equipes dentro da organização, onde seus os líderes podem promover a difusão de conhecimentos

entre estas equipes, que, através das redes sociais, influenciarão tanto a estrutura quanto o funcionamento das redes de conhecimento (TSE *et al.*, 2005; HANNAH, EGGERS e JENNINGS, 2008).

O aprendizado organizacional pode ser iniciado e controlado por líderes seniores através de processos de aprendizado lineares de cima para baixo (VAN DE VEM e POOLE, 1995). Entretanto, com base em recentes teorias de complexidade de liderança, alguns autores sugerem que os sistemas sociais em contextos organizacionais complexos são instáveis e imprevisíveis, gerando uma dificuldade na observação dos efeitos causais de liderança nos resultados de uma organização (HANNAH, EGGERS e JENNINGS, 2008; MARION e UHL-BIEN, 2001).

Este contexto complexo, caracterizado por dinâmicas e descontínuas forças impedem que a gestão da aprendizagem em uma organização ocorra inteiramente através de processos verticais (EGGERS e JENNINGS, 2008). Logo, os líderes possuem o desafio de descobrir como construir na organização uma capacidade de absorção e adaptação do conhecimento entre seus diferentes níveis organizacionais (LIU *et al.*, 2011).

O desafio para os líderes consiste em como prosseguir com uma estratégia de absorção que desenvolve a capacidade organizacional para a aprendizagem e a capacidade de adaptação entre os diferentes níveis organizacionais (ANTONOAIE e ANTONOAIE, 2014). Contudo, este desafio pode ser minimizado através do desenvolvimento do TMX nas equipes (LIU *et al.*, 2011).

Desta forma, propõe-se que os líderes se concentrem menos no que as suas organizações devam aprender, e dediquem esforços para construir condições que permitam às equipes aprender de forma eficaz e compartilhar o conhecimento (ANTONOAIE e ANTONOAIE, 2014). Os líderes formais, devido as suas posições centrais nas redes sociais, possuem maior potencial do que líderes informais para influenciar as interações sociais, e, com isso, desenvolver o TMX nas equipes (TSE *et al.*, 2008).

Em equipes com elevado TMX, seus membros teriam uma melhor perspectiva do grupo, enquanto ocorreria um aumento das interações através da influência mútua entre os membros da equipe (SEERS, 1989). Além disso, os membros da equipe poderão compartilhar seus conhecimentos e experiências dentro do grupo, ao invés de o fazer fora do grupo (ANTONOAIE e

ANTONOAIE, 2014). Desta forma, sugere-se que o TMX possui o potencial de aumentar o compartilhamento de conhecimento em equipes (TSE *et al.*, 2008; GRANITZ e WARD, 2001).

A partilha e divulgação do conhecimento em equipes melhoram seu desempenho devido a seu efeito benéfico sobre a coordenação da equipe, ao desenvolvimento da memória transacional, definida como o conhecimento de “quem sabe o quê” dentro de uma equipe (SRIVASTAVA, 2006).

Desta forma, o compartilhamento de conhecimento poderia aumentar a capacidade da organização monitorar as mudanças de mercado, com uma melhor compreensão das necessidades de seus clientes, além de melhorar a cognição dos membros da equipe sobre os problemas das organizações (EDMONDSON, 2002). Uma vez que liderança compartilhada requer que os membros da equipe compartilhem seu conhecimento específico com o objetivo de construir ideias em conjunto (HOCK e DULEBOHN, 2013), tem-se a seguinte hipótese a ser testada no presente estudo:

H1: A liderança compartilhada na equipe está positivamente associada com a troca entre os membros da equipe;

2.5

Criatividade

O fenômeno da criatividade pode ser observado sob duas óticas: os aspectos individuais (como os traços de personalidade e as habilidades cognitivas) e as relações com o ambiente (as condições catalizadoras ou bloqueadoras), gerando várias definições de criatividade (BRUNO-FARIA, 2003; ALENCAR, 1996).

Os primeiros estudos sobre criatividade foram elaborados com foco no indivíduo, explorando as características individuais que influenciavam o nível de criatividade de uma pessoa (BRUNO-FARIA, VEIGA, MACÊDO, 2008). Para alguns autores, alguns traços de personalidade contribuem mais do que outros para a expressão da criatividade, onde pessoas com alto nível de criatividade se destacam por possuir uma predisposição a correr risco, elevada autoconfiança, tolerância à ambiguidade, coragem para expressar novas ideias, perseverança

diante de obstáculos e autoestima, embora nem todos eles estejam necessariamente presentes (STERBERG e LUBART, 1997). Porém, a abordagem por traços de personalidade possui limitações, uma vez que não considera a possibilidade de desenvolver sistematicamente a criatividade nas pessoas em uma organização, e também não considera o processo criativo sob o aspecto de uma influência social recíproca e cooperativa (AMABILE, 1996).

Desta forma, a criatividade pode ser definida como um fenômeno de interação de elementos intrínsecos de uma pessoa, tais como: personalidade, capacidade de raciocínio, com influências ambientais (ex.: cultura de gestão do conhecimento, valores organizacionais, acesso à informação entre outros) (ALENCAR, 1996). Estudos também apresentaram uma visão integradora da criatividade, considerando a mesma no nível de equipe, como uma consequência de interações entre a organização, o grupo e os membros individuais (WOODMANN *et al.*, 1993).

A criatividade não precisa ser necessariamente uma ideia nova, uma vez que um diferente ponto de vista sobre determinada situação pode gerar uma nova solução (AMORIM e FEDERICO, 2008). O processo de criação pode estar relacionado à capacidade de compreender, ordenar, estabelecer relações ou dar um novo significado (PAROLIN, 2003).

Alguns autores afirmam, ainda, que a criatividade é gerada a partir de ideias construídas através de conceitos, teorias e processos que se desencadeiam simultaneamente, e pode ser vista como uma inspiração momentânea ou simplesmente intuição de uma pessoa (AMORIM e FEDERICO, 2008).

A criatividade pode auxiliar a organização a superar desafios, uma vez que permite as pessoas elaborarem diferentes soluções para diversos problemas (AMABILE, 1997). Logo para uma organização absorver uma ideia criativa, é necessário que esta seja apropriada, tenha utilidade e aplicabilidade, indicando melhorias de produto ou processo (AMABILE, 1997; DUAILIBI, SIMONSEN, 1990) e crie valor para as organizações.

Assim, qualquer pessoa em suas capacidades normais, possui a capacidade de realizar atividades criativas em alguma área de conhecimento e em algum momento, sofrendo a influência de seu ambiente social (ZHOU, SHALLEY, 2003). A existência do processo criativo pode ser decomposto em três elementos, que são: (i) a expertise, (ii) o pensamento criativo e (iii) a motivação para realizar

a tarefa (AMABILLE, 1996).

A atividade criativa parte da expertise, que é o conhecimento de uma área de conhecimentos por uma pessoa, obtido através de sua educação formal ou informal, associado às suas habilidades cognitivas, perceptivas ou motoras que permitem uma pessoa encontrar a solução de problemas ou realizar tarefas (ZHOU e SHALLEY, 2003). O pensamento criativo é aplicado a todas as áreas de conhecimento, e consiste na abordagem de problemas através de diferentes perspectivas, a aplicação de técnicas para explorar novos caminhos cognitivos e uma forma de trabalho persistente (AMABILLE, 1996).

A motivação para a tarefa engloba a atitude individual da pessoa para com uma dada tarefa e sua percepção sobre a sua própria motivação para realizá-la. Essa motivação pode ser intrínseca e extrínseca por natureza (ZHOU e SHALLEY, 2003): a intrínseca ocorre quando da reação positiva de uma pessoa para as qualidades de uma tarefa na forma de interesse, seu envolvimento e satisfação, enquanto que a extrínseca tem origem nas fontes externas à tarefa (AMABILLE, 1996).

Os fatores contextuais de uma organização também influenciam a criatividade das equipes e podem ser: a complexidade da tarefa, as relações entre os membros de equipe, as formas de recompensa e punição, as metas e os prazos, o local de trabalho e a influência da liderança (SHALLEY, ZHOU e OLDHAM, 2004; ZHOU e SHALLEY, 2003).

Estudos sobre criatividade foram realizados com um interesse na inovação (WEST e FARR, 1990), porque a inovação envolve a novidade e a utilidade (benefício) e, para que ela exista, é preciso incorporar a criatividade (FORD, 1996). Estas definições explicam como os pesquisadores definem e diferenciam criatividade de inovação.

Projetos de P&D, ou mesmo qualquer tipo de projeto para o qual equipes multidisciplinares são formadas nas organizações, normalmente exigem a entrada de diferentes membros e de diferentes áreas do conhecimento (SANTINI *et al.*, 2006). Além disso, essas equipes precisam interagir para compartilhar e desenvolver ideias, bem como promover a integração de diferentes componentes de uma tarefa que foram desenvolvidos de forma independente (ZHOU e GEORGE, 2001). Assim, a criatividade pode ocorrer quando os indivíduos trabalham separadamente em componentes do projeto maior, e também pode

ocorrer quando os membros interagem uns com os outros, como eles compartilham, constroem e filtram as ideias conjuntamente (PIROLA-MERLO e MANN, 2004).

No nível de equipe, alguns estudos apresentaram foco nos fatores que contribuem para a formação e reforço ou de modelos mentais de equipe, ou seja, a compreensão compartilhada de seus membros e a representação mental de conhecimento sobre os elementos-chave relevantes para as equipes (MOHAMMED e DUMVILLE, 2001).

O presente estudo adota o entendimento dos pesquisadores Zhou e George (2001) sobre a definição de criatividade, em que a equipe sugere novas ideias ou soluções para atingir os objetivos, executar tarefas de trabalho dos membros, melhorar o desempenho, resolver problemas e contribuir para a inovação da organização.

Diante do exposto acerca da criatividade, e considerando que o nível de criatividade requerido por uma organização também é importante para a adoção da liderança compartilhada em organizações que necessitam de inovação contínua (HOOKER e CSIKSZENTMIHALYI, 2003), tem-se a seguinte hipótese a ser testada no presente estudo:

H2: A liderança compartilhada na equipe está positivamente associada com a criatividade da equipe.

2.6

Inovação

A inovação é uma das principais formas de uma organização superar seus concorrentes no mercado, pois quando uma empresa inova, aumentam as suas oportunidades de melhorar a utilização de seus recursos e a sua produtividade (PORTER, 1980). De acordo com teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter, a inovação tecnológica possibilita alterar o estado de estabilização e os padrões de produção de uma organização, diferenciando-a no mercado. O processo de inovação pode ser dividido em três etapas: invenção (geração de ideias), inovação (aplicação comercial) e difusão (ganho de mercado) (SCHUMPETER, 1988).

A geração de inovação surgiu como um processo intrínseco e somente acessível às empresas com maiores recursos e capacidade de integrar e praticar o processo de inovação (SCHUMPETER, 1988), evoluindo para a geração de conhecimento dentro e fora do ambiente organizacional, incluindo até a formação de parcerias (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993).

Ela pode ser entendida como a introdução de qualquer tipo de mudança, ou a realização de melhoria em um produto, processo ou metodologia de produção em uma organização, resultando em um novo produto ou serviço (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993). A inovação também pode envolver uma série de possibilidades, como a pesquisa, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação, a criação de novos produtos, de novos processos de produção e novas formas de estruturação de uma organização. (SANTINI *et al.*, 2006).

No âmbito dos negócios, o conceito de inovação mais difundido a define como a *“implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas...”* (OCDE, 2005).

Se nós avaliamos somente a tecnologia de um produto ou processo, a inovação pode ser dividida em: incremental, que ocorre de forma quase imperceptível ao consumidor e continuamente, como por exemplo, substituir o material de um componente de um produto, mantendo as mesmas características percebidas pelo consumidor e reduzindo custos, e radical, em que a inovação é mais profunda e revolucionária, rompendo com as limitações tecnológicas existentes, e muitas vezes, permitindo a criação de novas indústrias ou setores de tecnologia (SANTINI *et al.*, 2006).

O autor Schumpeter (1982, 1985) faz importantes reflexões acerca do sistema econômico de uma nação: a concorrência em um sistema capitalista deve ter como base o desenvolvimento de novos produtos, de novas metodologias, de novas fontes de matérias-primas e novas formas de estruturação organizacional. Este tipo de concorrência gera mais riqueza para uma nação do que a competição de preços, de qualidade ou de produção em escala (SCHUMPETER, 1982). Logo, o empreendedor que compete em um sistema capitalista busca a sua diferenciação através de uma estratégia de investimento em novos produtos ou

serviços, desenvolvimento de novas metodologias de produção, obtenção de novos fornecedores entre outras ações, aumentando assim a sua lucratividade como base em seu posicionamento diferenciado no mercado (SCHUMPETER, 1985).

Desta forma, a inovação é fundamental para a competitividade de uma organização o que lhe permite produzir de forma mais eficiente (TIGRE, 2006). No entanto, desenvolver uma consistente e contínua capacidade de inovar que estimule o constante crescimento da receita e mantenha uma vantagem competitiva da organização por longo prazo é um grande desafio, uma vez que a alta competitividade do mercado faz com que muitas organizações cedam espaço para um concorrente que conseguiu lançar um produto ou serviço superior (GIBSON e SKARZYNSKY, 2008).

Neste amplo universo da inovação, é possível compreender as três esferas de desenvolvimento criativo propostas pelo pesquisador Csikszentmihalyi (1997): a do indivíduo, a do campo e a da área de conhecimento. Na esfera do indivíduo, o processo criativo é iniciado no momento uma pessoa propõe algo novo. A relevância deste novo é avaliada na esfera do campo, composta por especialistas, para assim ser considerado criativo dentro de uma área de conhecimento (CSIKSZENTMIHALYI, 1997).

No estudo das organizações, inovar é desenvolver uma criatividade com uma utilidade; se a criatividade for capaz de alterar uma área de conhecimento existente ou até mesmo criar uma nova área, a mesma pode ser um dos pontos de partida para a inovação (CSIKSZENTMIHALYI, 1997). Assim, através da inovação, uma organização pode modificar ou criar novos produtos, serviços, processos e procedimentos (WOODMAN, SAWER e GRIFFIN, 1993) ou ter uma abordagem relacionada à criação e estruturação de uma organização, a partir de seu modelo de negócios ou estratégia corporativa (DAVILA, EPSTEIN e SHELDON, 2007).

2.7

Capacidade Absortiva

O conceito de “Capacidade Absortiva”, tradução do termo original “*Absorptive Capacity*” foi adotado em 1989, como a capacidade de um indivíduo

identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente (COHEN; LEVINTHAL, 1989). Em 1990, este conceito foi expandido ao nível corporativo, como a capacidade da organização de identificar o valor da informação, assimilá-la e aplicá-la de forma estratégica, a fim de inovar e atingir objetivos comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Desta forma, o conceito de capacidade absorptiva é fundamental para compreender a inovação bem sucedida, uma vez que a capacidade de avaliar um conhecimento externo depende da atual fonte de conhecimento da organização e a sua capacidade de se apropriar do conhecimento externo (TODOROVA e DURISIN, 2007).

Uma instituição pode desenvolver a sua capacidade absorptiva de variadas formas: através de um investimento em P&D, como um subproduto de processos de fabricação de um produto, ou através de qualificação técnica avançada de suas equipes (SPITHOVEN, CLARYSSE e KNOCKAERT, 2013).

Em uma organização, o seu P&D interno é de grande importância para a construção da capacidade absorptiva, que parte do acúmulo do conhecimento prévio e depende do ambiente de aprendizagem (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Mas em ambientes onde a organização exige pouca aprendizagem interna ou o conhecimento externo pode ser assimilado sem qualquer especialização, seu P&D interno tem pouco impacto sobre a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Além disso, o nível de capacidade absorptiva em uma organização define a forma como ela explora as oportunidades de mercado, independente de seu desempenho atual (ZAHRA; GEORGE, 2002). Logo, elevados níveis de capacidade absorptiva proporcionam a vantagem competitiva de uma organização e uma sobrevivência de longo prazo (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Quanto maior o nível de conhecimento relacionado da organização, no que diz respeito à experiência de aprendizado, maior a sua capacidade de absorver uma nova informação (ZAHRA; GEORGE, 2002). Logo, quanto mais robusta a base de conhecimento, mais efetivo é o reconhecimento de uma organização da relevância da informação (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O desenvolvimento do mercado de tecnologia requer que as organizações desenvolvam a sua capacidade absorptiva (ARORA *et al.*, 2001; HOWELLS, 2006), a qual é fortemente influenciada pela comunicação entre organizações

(LANE e LUBATKIN,1998). Os recursos externos às organizações podem ser considerados como fontes de vantagem competitiva e diferem de parcerias que envolvem pagamentos financeiros, como as atividades de licenciamento, a formação de *joint-ventures* e as aquisições de empresas (OUYANG, 2008).

O desenvolvimento da capacidade absorativa depende de processos e rotinas, dentro da organização, que permitem compartilhar, comunicar e transferir o conhecimento (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), requerendo da organização uma reconfiguração e realinhamento de suas capacidades de gestão do conhecimento para se adaptar às mudanças das condições ambientais. (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

O potencial de capacidade absorativa de uma organização pode ser facilitado através da integração social, uma vez que as capacidades de conhecimento são compostas por interações sociais e, portanto, afetado pela interação de mecanismos de integração social (ZHR e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007), que também ocorre entre as organizações (DYER e SINGH, 1998).

Uma organização pode apresentar duas dimensões da capacidade de absorção: a capacidade de identificar o mercado para a tecnologia e a capacidade de absorver a tecnologia adquirida (CASSIMAN e VEUGELERS, 2000). A primeira dimensão, ou seja, a capacidade de identificar o ambiente externo, não envolve o conhecimento científico ou tecnológico complexo, mas o conhecimento da tecnologia no nível de usuário e o conhecimento das tendências de negócios relacionando-se com todas as atividades de inovação da organização (ARBUSSA e COENDERS, 2007). A segunda dimensão permite à organização integrar o conhecimento tecnológico complexo externo, desenvolvido em suas próprias atividades e também pode se relacionar com as atividades de P&D (CASSIMAN e VEUGELERS, 2000).

De acordo com o artigo seminal dos pesquisadores Cohen e Levinthal (1990), a capacidade de absorção é normalmente operacionalizada com a existência de atividades de P&D varia de acordo com a intensidade destas atividades na organização. Posteriormente, outros autores também incluíram as parcerias tecnológicas como formas de desenvolvimento da capacidade de absorção, indicando três elementos fundamentais para o aprendizado entre organizações: similar conhecimento prévio da informação, estrutura e cultura

organizacional semelhante e interesse mútuo na utilização da informação e desenvolvimento de soluções tecnológicas (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Pesquisas sobre a capacidade absorptiva apresentam indícios de que organizações que realizam pesquisas conjuntas com universidades, através de parcerias tecnológicas de longo prazo, elevaram seus níveis de capacidade absorptiva, tornando-se mais competitivas e inovadoras (ENGELMAN *et al.*, 2010). Adicionalmente, autores também argumentam que o compartilhamento do conhecimento interno e sua integração na organização são questões críticas para a capacidade absorptiva, e que as organizações devem desenvolver quatro capacidades de conhecimento: a aquisição da informação, a assimilação da informação, a transformação da informação e exploração da informação (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Na aquisição de informação, a organização é capaz de identificar, adquirir conhecimento externo relevante para seus processos e estabelecer valor para o mesmo (ZAHRA; GEORGE, 2002, TODOROVA; DURISIN, 2007). O nível de aquisição de uma organização está relacionado ao nível de maturidade de utilização de informações externas, que pode ocorrer através de parcerias tecnológicas, contratação de consultoria, participação em congressos e seminários, publicações acadêmicas, pesquisa de mercado, regulamentação governamental e busca em base de dados (FLATTEN *et al.*, 2011).

Na assimilação da informação, a organização é capaz de processar, analisar e interpretar a informação obtida de fontes externas (ZAHRA; GEORGE, 2002). Esta compreensão permite à organização internalizar o conhecimento externo que se relaciona com o fluxo de comunicação de conhecimento e experiências dentro das unidades da organização (FLATTEN *et al.*, 2011).

A transformação é a capacidade da organização de identificar dois conjuntos de informação distintos e então combiná-los para construir um novo conceito, gerando novas ideias, facilitando o reconhecimento de novas oportunidades e alterando a percepção de seu ambiente de mercado (ZAHRA; GEORGE, 2002, DAGHFOUS, 2004). Para a organização realizar a transformação ela deve ser capaz de estruturar e utilizar o novo conhecimento e combiná-lo com o conhecimento existente, propondo novas ideias e formas de utilização (FLATTEN *et al.*, 2011).

Por fim, a capacidade de exploração permite organização refinar, expandir

e alavancar as suas competências existentes, possibilitando assim o desenvolvimento de novas competências por meio da incorporação e da transformação do conhecimento adquirido (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001, ZAHRA; GEORGE, 2002). A organização precisa ser capaz de explorar comercialmente o novo conhecimento, desenvolver protótipos e criar novas tecnologias para aplicar o conhecimento de forma eficaz em novos bens, serviços, processos ou novas formas organizacionais de utilização (FLATTEN *et al.*, 2011).

A capacidade de exploração exige da organização uma assimilação do conhecimento externo e a sua conexão com produtos e/ou serviços existentes (LANE *et al.*, 2006), objetivando desenvolver novas soluções para atender as demandas de mercado (LENNOX e KING, 2004; SCHMIDT, 2005).

Para medir a capacidade absorptiva, o pesquisador Lichtenthaler (2009) criou um constructo dividido em três processos sequenciais de aprendizagem: a aprendizagem exploratória, que consiste em reconhecer e entender o potencial do novo conhecimento; a aprendizagem transformativa, que trata da capacidade de assimilar o conhecimento valioso; e a aprendizagem de exploração, que consiste em transmutar o conhecimento assimilado para criar novo conhecimento e gerar resultados.

O processo de aprendizado de exploração apresenta-se como o estágio mais avançado da capacidade absorptiva (ZAHRA, GEORGE, 2002), e foi incluído neste estudo em nível do grupo, uma vez que a exploração do conhecimento relaciona-se com a troca entre os membros da equipe e a criatividade. Assim, o presente estudo propõe e testa as seguintes hipóteses:

H3a: A troca entre os membros da equipe está positivamente associada com a capacidade absorptiva da equipe;

H3b: A criatividade da equipe está positivamente associada com a capacidade absorptiva da equipe;

Considerando as hipóteses H1 e H2 que testam, respectivamente, a influência da liderança compartilhada sobre a troca entre os membros e a influência da liderança compartilhada sobre criatividade e em organizações que necessitam de inovação contínua (HOOKER e CSIKSZENTMIHALYI, 2003), também é proposta a seguinte hipótese:

H4: A liderança compartilhada na equipe está positivamente associada com a capacidade absorptiva da equipe.

2.8

Desempenho

O desempenho das equipes é resultado de complexas interações e esforços de seus vários membros, em que ainda é observado um destaque no papel do líder para a orientação da equipe. O fato é que os pesquisadores defendem diferentes opiniões sobre o estilo de liderança mais adequado para promover o espírito de equipe e a obtenção de resultados satisfatórios para a organização (SINGH e MUNCHERJI, 2007).

Atualmente, o desempenho humano pode ser entendido como o resultado da influência e da dinâmica de características individuais, competências, motivação, condições de trabalho, processo produtivo e também o estilo de liderança (SOUZA *et al.*, 2007).

Estudos demonstram que a relação de líder- seguidores se apresenta de forma funcional, principalmente em situação de crises ou elevado nível de estresse (HOGG e VAN KNIPPENBERG, 2003). Contudo, em situações normais, a obediência não é suficiente. Para o sucesso de uma organização, é importante o líder fazer uso da criatividade e do talento das equipes, obtendo informação e suporte, e sendo confrontado com o objetivo de desenvolver novas alternativas (OFFERMAN, 2004).

É possível diferenciar processos de gerência e supervisão da liderança, pois o gerente obtém resultados levando as pessoas a fazer tarefas, enquanto o líder inspira nas pessoas o desejo de realizar algo (BALLESTEROS, 2003). No contexto de uma organização, pessoas são formalmente designadas para conduzir outras pessoas, o que pode ser chamado de supervisão. A liderança, no entanto, é um processo informal que ocorre quando uma pessoa influencia e produz mudanças no comportamento de outras pessoas (NORTHOUSE, 2003).

De uma forma geral, tanto a gerência quanto a liderança lidam com o trabalho em equipe e a influência de pessoas para um melhor desempenho. Ambos são muito importantes e podem se complementar, uma vez que a gerência produz organização e consistência através das funções de planejamento, execução,

controle e avaliação, enquanto a liderança produz mudança e movimentos, pois estabelece novas direções, proporciona o alinhamento da equipe e inspira as pessoas (JAGD, 2009).

Nas organizações, o desempenho das equipes também é resultante das competências de seus membros, bem como das relações interpessoais e *feedback* (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001), assim como da partilha e divulgação do conhecimento entre a equipe (SRIVASTAVA, 2006).

A criatividade também influencia o desempenho de equipes, uma vez que pessoas criativas apresentam maior habilidade para a solução de problemas e, conseqüentemente, atingem níveis superiores de desempenho. (GONG, HUANG, FARH, 2009). Assim, o presente estudo propõe e testa as seguintes hipóteses:

H5a: A troca entre os membros da equipe está positivamente associada com o desempenho da equipe;

H5b: A criatividade da equipe está positivamente associada com o desempenho da equipe;

Considerando as hipóteses H1 e H2 que testam, respectivamente, a influência da liderança compartilhada sobre a troca entre os membros e a influência da liderança compartilhada sobre criatividade em organizações que necessitam de inovação contínua (HOOKER e CSIKSZENTMIHALYI, 2003), também é proposta seguinte hipótese:

H6: A liderança compartilhada na equipe está positivamente associada com o desempenho da equipe.

3

MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DA PESQUISA

3.1

Modelo Teórico

O presente estudo teve como base o modelo teórico apresentado a seguir (Figura 1), no qual, com base na literatura apresentada no capítulo anterior, são propostas oito hipóteses:

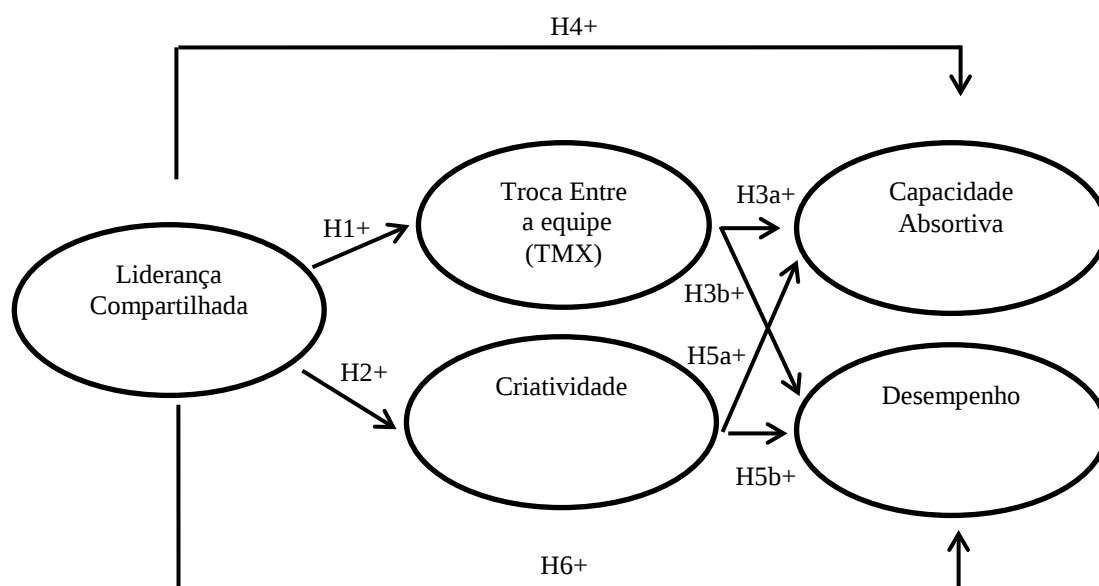


Figura 1: Modelo de pesquisa
Fonte: Própria

3.2

Hipóteses da pesquisa

Em resumo, as seguintes hipóteses foram testadas neste trabalho:

H1: A liderança compartilhada na equipe está positivamente associada com a troca entre os membros da equipe;

H2: A liderança compartilhada na equipe está positivamente associada com a criatividade da equipe.

H3a: A troca entre os membros da equipe está positivamente associada

com a capacidade absorviva da equipe;

H3b: A troca entre os membros da equipe está positivamente associada com o desempenho da equipe;

H4: A liderança compartilhada na equipe está positivamente associada com a capacidade absorviva da equipe.

H5a: A criatividade da equipe está positivamente associada com a capacidade absorviva da equipe;

H5b: A criatividade da equipe está positivamente associada com o desempenho da equipe;

H6: A liderança compartilhada na equipe está positivamente associada com o desempenho da equipe.

4

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1

Tipo de pesquisa

O presente estudo apresenta um caráter quantitativo, uma vez que realiza a investigação através de uma pesquisa de levantamento, com questionários estruturados que geram dados para análise estatística. Por meio de um levantamento, é possível descrever as atitudes e opiniões de determinada população, sendo possível, a partir do estudo de uma amostra, generalizar ou fazer alegações acerca desta população, por meio de inferência estatística (VERGARA, 2005; CRESWELL, 2010). Com base em questionários fechados, busca-se neutralizar a influência do pesquisador, isolando seu envolvimento emocional do processo de investigação, provendo, assim, uma observação imparcial no estudo quantitativo (GUNTHER, 2006).

4.2

Universo do estudo e amostra

A amostragem ocorreu em um Centro de Pesquisas e Desenvolvimento (P&D) – pertencente a uma organização brasileira com sede no localizado no Brasil – que tem suas pesquisas dedicadas à indústria de energia e preservação do meio ambiente, sendo referência mundial em soluções tecnológicas.

As equipes desta organização foram escolhidas como objeto de estudo, uma vez que o Centro de P&D apresenta a inovação como um dos seus principais valores, além de incentivar em seus colaboradores o compartilhamento e aplicação de conhecimento, o compromisso com os resultados, enfatizando também o comprometimento e o trabalho em equipe.

Este Centro de Pesquisa apresenta as principais condições recomendadas pelos autores Pearce e Sims (2002) para aplicação da liderança compartilhada, pois a instituição realiza projetos de médio e longo prazo, atendendo o requisito

de baixo nível de urgência; seus colaboradores possuem um considerável empoderamento para a realização de suas pesquisas e alto comprometimento com o trabalho; suas atividades de P&D necessitam de constante criatividade e inovação e apresentam alto grau de complexidade e interdependência. Devido às características deste Centro, a investigação de suas equipes, por meio de uma análise em nível de grupo, apresentou-se como uma relevante oportunidade no estudo da liderança compartilhada, com o potencial de generalizar as conclusões deste estudo para outros Centros de P&D no Brasil.

Criado há mais de 50 anos para impulsionar o crescimento de sua organização no cenário mundial, este Centro de P&D tem como missão prover e antecipar soluções tecnológicas, com visão de inovação e sustentabilidade. Com a operação de unidades-piloto, mais de 200 laboratórios e 8.000 equipamentos e cerca de 2.000 pesquisadores, sendo aproximadamente 2/3 deste possuindo mestrado e doutorado, o Centro é responsável pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento, engenharia básica e gestão de tecnologia da empresa.

O quadro amostral desta pesquisa envolveu o conjunto de pesquisadores e gestores deste Centro, divididos em 3 grandes áreas de P&D: duas voltadas para a área de energia, uma para área de meio ambiente e outra para a área gestão tecnológica. Dentro destas 3 grandes áreas, foram pesquisados 19 departamentos específicos, sendo 13 voltados para uma atuação técnica de P&D e 6 voltados para a gestão tecnológica.

Com o objetivo de investigar as oito hipóteses acerca do exercício da liderança compartilhada neste universo, foi realizada uma amostragem de 222 colaboradores e 19 gestores de P&D, que correspondem aproximadamente a 12% dos colaboradores deste Centro, permitindo assim obter dados de 76 grupos que atuam nesta área.

4.3

Coleta de dados

A coleta de dados aconteceu no período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015. Antes do seu início, um resumo da pesquisa e os questionários foram encaminhados ao departamento de recursos humanos para avaliação prévia e obtenção de autorização afim de para realizar a coleta de dados.

A estratégia de coleta de dados foi, primeiramente, obter as respostas dos gestores para, depois, por meio deles, obter a resposta dos membros das suas equipes. Para a coleta de dados foram disponibilizados dois questionários estruturados: um em meio físico que deveria ser respondido pelo gestor para avaliação de sua percepção sobre as equipes (contido no Apêndice A), e outro online para ser respondido pelos membros das equipes (contido no Apêndice B).

Para a avaliação das equipes, o gestor preencheu um questionário abordando a sua percepção sobre cada equipe. O questionário dos gestores envolveu a avaliação das equipes sobre a capacidade absorptiva - aprendizado de exploração da equipe, e a percepção sobre o desempenho das equipes, bem como a quantidade de pessoas e a área de atuação de cada equipe.

O gestor também indicou as áreas de atuação das equipes sob sua gestão. A definição das áreas de atuação foi utilizada para que cada membro posteriormente identificasse a sua equipe, afim de que os dados para que os dados pudessem ser posteriormente agregados corretamente. Esta classificação ocorreu através de uma pergunta de múltipla escolha no questionário online customizado por departamento, em que o respondente deveria indicar a sua área de atuação, conforme apresentado na Figura 2 a seguir:

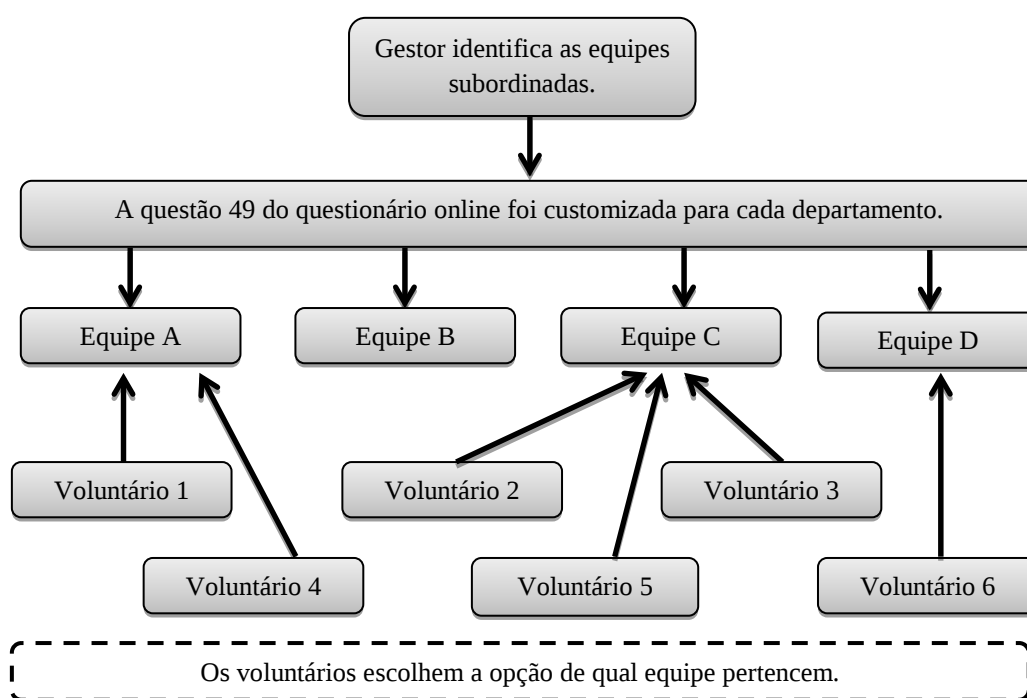


Figura 2: Método de formação dos grupos.
Fonte: Própria.

Esta forma de classificação permitiu uma participação voluntária dos pesquisados e garantiu a confidencialidade de suas respostas. Também evitou a indicação de participantes pelos gerentes para responderem ao questionário, minimizando, assim, possíveis vieses nessa seleção.

Em seguida, um e-mail com o link do questionário eletrônico foi enviado para 19 gestores do Centro de P&D, bem como foi solicitado que estes gestores encaminhassem esse link para os membros de suas equipes, sugerindo que participassem da pesquisa.

O questionário, apesar de ser acessado por um único link, continha um universo de perguntas específico para os membros das equipes. O questionário envolveu a avaliação das suas equipes sobre: a liderança compartilhada dentro da equipe; o grau de *Team-Member-Exchange* (TMX) dentro da equipe e o grau de criatividade percebida na equipe, bem como envolveu a coleta de informações sobre dados demográficos.

Com o objetivo de realizar uma pesquisa em nível de grupo, os dados foram obtidos de duas fontes distintas: a percepção dos gestores sobre as equipes, como uma fonte de dados externa aos grupos, e a percepção dos membros das equipes, com uma fonte de dados interna dos grupos. A obtenção de dados por meio de duas fontes distintas foi realizada com o objetivo de aumentar a credibilidade dos resultados obtidos, conforme apresentado na Figura 3 a seguir.

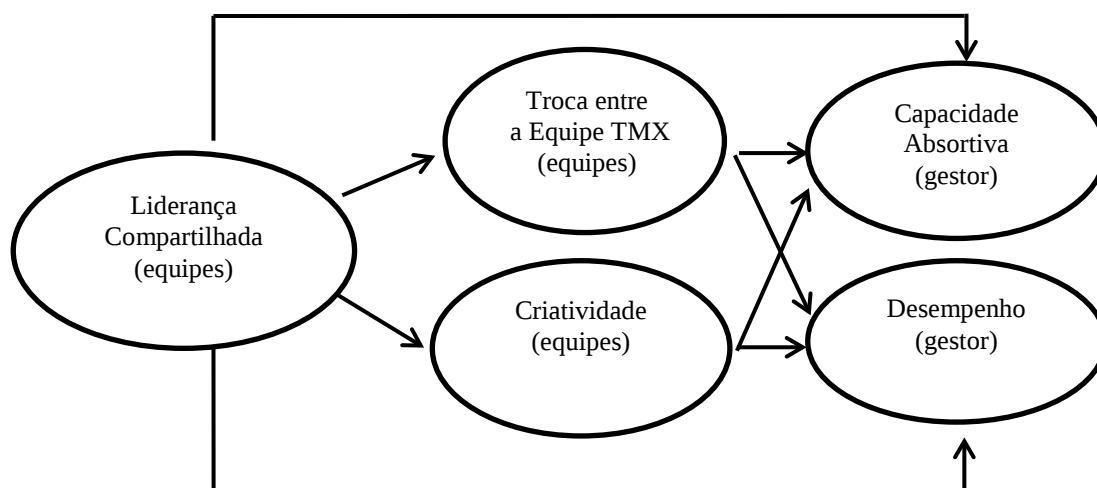


Figura 3: Fontes de obtenção dos dados para análise das variáveis.
Fonte: Própria

4.3.1

Escalas de medição

Liderança Compartilhada

Os dados da variável liderança compartilhada foram obtidos dos membros das equipes. Para verificar se os respondentes reconheciam o empoderamento da liderança compartilhada nas equipes, foram utilizados os vinte dois itens que integram a dimensão empoderadora do *Questionnaire of Measures of Shared Leadership – Empowerment* (PEARCE e SIMS, 2002).

Por estes itens são medidas as seis dimensões que compõem a liderança compartilhada: encorajamento de auto-recompensa (3 itens), encorajamento de trabalho em equipe (3 itens), definição de metas participativas (3 itens), encorajamento de ações independentes (4 itens), encorajamento para oportunidades (3 itens), encorajamento de auto- desenvolvimento (6 itens). O respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de cinco pontos, que variava de: (1) discordo totalmente, (5) concordo totalmente. Exemplos de itens desta parte são: “Os colegas de minha equipe e eu trabalhamos juntos para decidir quais serão as minhas metas de desempenho.” e “Os colegas de minha equipe me encorajam a encontrar soluções para meus problemas sem uma supervisão”. O Alfa de Cronbach original desta escala é 0,82.

Troca entre a equipe (*Team Member Exchange “TMX”*)

Os dados da variável TMX foram obtidos dos membros das equipes. A TMX foi medida através dos dez itens do instrumento desenvolvido por Seers (1995). Para cada um dos dez itens investigados, o respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de cinco pontos, que variava de: (1) discordo totalmente, até (5) concordo totalmente. Exemplos de itens desta escala: “Eu costumo deixar outros colegas de minha equipe saberem quando eles fizeram algo que torna o meu trabalho mais fácil (ou mais difícil)” e “Em situações de grande demanda, eu frequentemente me ofereço como voluntário para ajudar os meus colegas de equipe”. O valor original do Alfa de Cronbach para essa medida é 0,88.

Criatividade

Os dados da variável criatividade foram obtidos dos membros das equipes e utilizados os oito itens do instrumento desenvolvido por Zhou e George (2001). Para cada um dos oito itens investigados, o respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de cinco pontos, que variava de: (1) discordo totalmente, até (5) concordo totalmente. Exemplos de itens desta parte são: “A equipe sugere novos caminhos para atingir metas e objetivos” e “A equipe tem ideias novas ou inovadoras”. O valor original do Alfa de Cronbach para essa medida é 0,96.

Capacidade Absortiva

Os dados da variável capacidade absorptiva foram obtidos dos gestores. Para medir a capacidade absorptiva, foi adotado o processo de aprendizado de exploração de Lichtenthaler (2009), que consiste em transmutar o conhecimento assimilado para criar novo conhecimento e resultados, apresentado-se como o estágio mais avançado da capacidade absorptiva (ZAHRA, GEORGE, 2002). O processo de aprendizado de exploração permite à organização integrar o conhecimento tecnológico complexo externo, desenvolvido em suas próprias atividades, possibilitando-lhe também relacionar-se com as atividades de P&D (CASSIMAN & VEUGELERS, 2000).

A escala utilizada para medir esse aspecto da capacidade absorptiva foi a dimensão de aprendizado de exploração de Lichtenthaler (2009), contendo as dimensões de transmutar e aplicar, ambas com 4 itens cada. Para os oito itens investigados, o respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de sete pontos, que variava de: (1) discordo totalmente, (7) concordo totalmente. Exemplos de itens desta parte são: “A equipe desenvolve produtos, serviços ou soluções aplicando novos conhecimentos, ideias, conceitos e/ou métodos” e “A equipe é capaz de transmitir sua expertise para o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou soluções”. O Alfa de Cronbach original da escala é 0,86 para cada dimensão.

Desempenho

Os dados da variável desempenho foram obtidos dos gestores. Para medir o desempenho das equipes, foram utilizados vinte e dois itens que integram o desempenho da equipe do *Questionnaire of Measures of Shared Leadership* (PEARCE e SIMS, 2002). Por meio destes itens são medidos os cinco constructos que compõem o desempenho da equipe: efetividade das entregas (5 itens), efetividade da qualidade (3 itens), efetividade das mudanças (3 itens), efetividade na organização e planejamento (4 itens), valor efetivo (3 itens) e efetividade geral (4 itens). O respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de cinco pontos, que variava de: (1) discordo totalmente, (5) concordo totalmente. Exemplos de itens desta parte são: “A equipe desempenha funções com precisão e consistência” e “A equipe é altamente eficaz.”. O Alfa de Cronbach original da escala é 0,98.

Dados Demográficos

Os dados demográficos solicitados para os gestores foram: quantidade de membros de cada equipe para avaliar se o tamanho das equipes possui alguma relação com TMX e a criatividade. Os dados solicitados para os membros das equipes foram: gênero, idade, área de atuação, tempo de experiência na função, tempo de empresa, tempo de participação na equipe. Para as variáveis de gênero foi utilizada uma escala binária, em que foi atribuído o valor 1 (um) para pessoas do sexo masculino e 0 (zero) para as do sexo feminino. Na tabela 1, a seguir, é apresentado um resumo dos instrumentos de quantificação das variáveis de estudo.

Tabela 1: Instrumentos de quantificação das variáveis de estudo.

Variável (Grupo)	Instrumento	Itens	Tipo de Medida	Fonte
Criatividade	<i>Scale to Measure Creativity</i> . (ZHOU e GEORGE, 2001).	12	5-point Likert	Equipes
Capacidade absorviva	<i>Exploitative Learning</i> (LICHTENTHALER, 2009).	8	7-point Likert	Gestores
Liderança compartilhada	<i>Questionnaire of Measures of Shared Leadership – Empowerment Leadership Items</i> (PEARCE e SIMS, 2002).	22	5-point Likert	Equipes
Troca entre a Equipe	<i>Team-Member Exchange (TMX)</i> , (SEERS <i>et al.</i> , 1995)	17	5-point Likert	Equipes
Desempenho	<i>Questionnaire Measures of Shared Leadership – Effectiveness Items</i> (PEARCE e SIMS, 2002).	22	5-point Likert	Gestores
Variável de Controle	Instrumento	Itens	Tipo de Medida	Fonte
Gênero	-	1	Escala binária	Equipes
Idade	-	1	Numérico (anos)	Equipes
Experiência na Função	-	1	Numérico (anos)	Equipes
Tempo de Empresa	-	1	Numérico (anos)	Equipes
Tempo na Equipe	-	1	Numérico (anos)	Equipes
Total		86		

4.4

Tratamento dos dados

Os dados obtidos por meio dos questionários possibilitaram a realização de análises estatísticas de modo a se chegar a conclusões relacionadas aos objetivos do presente estudo.

Foi realizada também uma limpeza da base de dados, com vistas a garantir uma maior qualidade dos resultados. Adotou-se o critério para a formação de um grupo com, no mínimo, dois membros. Neste sentido, foram eliminados os dados dos respondentes que não formaram um grupo com, no mínimo, duas pessoas, sendo excluídos os dados de 6 respondentes membros de equipe, resultando em um volume final de 222 membros de equipes. Do mesmo modo foram eliminados os dados de gestores que não conseguiram obter um grupo formado, sendo excluídas 19 avaliações de equipes, o que resultou em um volume total de 76 grupos avaliados e média de 3 membros por grupo.

Os resultados dos membros das equipes foram consolidados no software SPSS 13.0, obtendo-se os valores de: médias, mínimo, máximo e desvios-padrão, permitindo a junção com a avaliação dos gestores através de um código-chave definido para cada grupo.

Em seguida, foi realizada uma análise estatística descritiva das variáveis. A fim de traçar o perfil da amostra selecionada, os dados tabulados foram tratados com técnicas de estatística descritiva para medir frequências, médias e desvios-padrão. Por fim, foram realizados os procedimentos para testar as hipóteses propostas testadas através de análise de regressão linear.

4.5

Limitações do método

Ao realizar um levantamento de dados, o pesquisador obtém uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, opiniões ou atitudes de uma população representada pela amostra coletada (CRESWELL, 2010). Desta forma, tal técnica não permite ao pesquisador explorar os significados subjetivos dos aspectos

relacionados ao objeto de pesquisa. Um questionário com perguntas fechadas condiciona e padroniza as respostas fornecidas, limitando a profundidade do estudo e não permitindo obter as opiniões específicas dos respondentes sobre as questões do estudo.

A utilização de questionários com perguntas fechadas e a disponibilização de seu preenchimento online nos permite presumir que ocorre um distanciamento entre o pesquisador e os respondentes, não permitindo que o pesquisador acompanhe o preenchimento das repostas e tampouco a uniformidade do entendimento das perguntas. Assim, sabendo-se que a percepção do questionário é subjetiva e que os dados colhidos dependem das pessoas que os responderem (GIL, 2010), não é possível garantir que o entendimento das perguntas representou exatamente a intenção do pesquisador. Durante a fase de coleta de dados, o pesquisador disponibilizou aos respondentes seu e-mail e telefone para o esclarecimento de eventuais dúvidas, buscando assim mitigar as limitações do distanciamento.

Na maioria dos levantamentos de dados, seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa do universo, a ser tomada como objeto de investigação (GIL, 2010). Neste sentido, uma vez que a presente investigação restringiu-se aos colaboradores do Centro de P&D de uma organização brasileira do setor de energia, os resultados obtidos somente podem ser estendidos para organizações que possuam como características: baixo nível de urgência, alto comprometimento dos funcionários, a necessidade de criatividade e inovação, alto nível de interdependência e alto grau de complexidade (PEARCE e SIMS, 2002).

Os levantamentos de dados realizados apresentaram uma fotografia do fenômeno estudado dentro de um espaço de tempo, não sendo possível indicar tendências ou possíveis futuras variações. Apesar de o levantamento ser eficaz na obtenção de opiniões e atitudes permitindo um teste de inferências, o mesmo não permite avaliações mais profundas sobre o porquê das relações encontradas ou a manipulação de qualquer variável a fim de testar novos resultados.

Deve-se também considerar como limitação a possibilidade da isenção das respostas ter sido afetada, uma vez que o gestor encaminhou o link da pesquisa para as equipes. Apesar de o planejamento de pesquisa com o objetivo de obter voluntários, o preenchimento do questionário não possuir qualquer forma de identificação e da garantia do sigilo dos dados fornecidos nas respostas, existe a

possibilidade de os respondentes terem suspeitado da possibilidade do seu superior ter acesso aos dados. Tal suspeição baseia-se na necessidade do membro de equipe ter de responder a pergunta de múltipla escolha identificando a sua área de atuação, uma informação necessária para a realização da combinação dos dados em nível de grupo.

5

Análise dos dados

Primeiramente, foi realizada a análise do grau de confiabilidade das escalas utilizadas e se avaliou a normalidade das variáveis. Para avaliar a normalidade das variáveis, foram examinados os diagramas de probabilidade normal e os resultados observados não indicaram haver desvios acentuados das premissas de normalidade.

Dos 222 membros de equipe, que correspondem aproximadamente a 12% dos colaboradores deste Centro de P&D, 24% são mulheres e 76% são homens. A idade média observada é de 37 anos, sendo 23 a mínima e 69 a máxima. Quanto ao tempo na empresa dos membros de equipe, a média é de 9,6 anos, sendo 4,4 anos o tempo médio das equipes.

Em seguida, todos os dados foram agrupados em equipes com o cálculo de suas médias, permitindo assim associar os dados das equipes com os dados do gestor, o que totalizou a avaliação de 76 grupos. A Tabela 2, na sequência, apresenta um resumo da estatística descritiva das variáveis do modelo estudado no nível de grupo. A tabela completa está contida no Apêndice C.

Tabela 2: Mínimo, Máximo, Média e Desvios-Padrão.

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
1 LIDERANÇA COMPARTILHADA	2,14	4,71	3,77	0,65
2 TEAM-MEMBER-EXCHANGE - TMX	2,55	4,80	3,96	0,51
3 CRIATIVIDADE	2,13	5,00	3,95	0,59
4 CAPACIDADE ABSORTIVA	1,88	7,00	5,74	1,15
5 DESEMPENHO	1,71	5,00	4,16	0,70
6 Idade (desvio-padrão)	0,71	22,63	7,16	4,61
7 Tempo de empresa (desvio-padrão)	0,00	16,97	5,89	4,86
8 Tempo na função (desvio-padrão)	0,00	19,52	4,47	4,34
9 Tempo de Equipe (desvio-padrão)	0,00	12,51	2,36	2,31
10 Tamanho do Grupo (desvio-padrão)	2,00	30,00	9,29	5,01

Nota: N=76

Notas:

N=76

As variáveis: Idade (7), tempo de empresa, (8) tempo na função (9) e tempo de equipe (24) são as médias de todos os 222 membros das equipes.

Fonte: Própria.

Em seguida, foi avaliado o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis. A Tabela 3, apresentada a seguir, apresenta um resumo das correlações e o grau de confiabilidade das escalas utilizadas. A tabela completa está contida no Apêndice C.

Tabela 3: Correlações

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 LIDERANÇA COMPARTILHADA										
2 TEAM-MEMBER-EXCHANGE - TMX	0,754**									
3 CRIATIVIDADE	0,786**	0,750**								
4 CAPACIDADE ABSORTIVA	0,143	0,039	0,199							
5 DESEMPENHO	0,157	0,149	0,185	0,823**						
6 Idade (desvio-padrão)	-0,048	-0,039	-0,047	-0,241*	-0,218					
7 Tempo de empresa (desvio-padrão)	0,103	0,092	0,088	-0,056	-0,003	0,733**				
8 Tempo na função (desvio-padrão)	-0,044	-0,092	-0,032	0,065	-0,029	0,295**	0,490**			
9 Tempo de Equipe (desvio-padrão)	0,084	0,053	0,078	0,007	-0,009	0,091	0,233*	0,290*		
10 Tamanho do Grupo (desvio-padrão)	0,035	-0,028	0,100	0,030	-0,024	-0,123	-0,046	0,056	0,170	
11 Diversidade de gênero	-0,213	-0,047	-0,131	-0,022	0,020	-0,027	0,014	-0,062	-0,142	0,052

Nota: N=76 * p<0,05 ** p<0,01

Fonte: Própria.

A primeira hipótese testada foi a H1, que dispõe que a percepção de liderança compartilhada influencia a qualidade do *team-member-exchange* - TMX. Para fins de controle, foram incluídos simultaneamente nessa análise em nível de grupo, fatores demográficos (desvio-padrão de idade na equipe, desvio-padrão de tempo na função dos membros da equipe, desvio-padrão do tempo na equipe dos membros e desvio-padrão do tamanho da equipe). O coeficiente de determinação no Modelo 3 foi significativo ($R^2 = 0,597$; $F = 12,426$; $p < 0,010$). Da mesma forma, os coeficientes de regressão da variável liderança compartilhada ($\beta = 0,751$; $t = 9,182$; $p < 0,010$) se apresentaram como estatisticamente significativos. Fatores demográficos não tiveram efeito sobre o Modelo 3. Os resultados corroboram a hipótese H1 para a amostra estudada.

Tabela 4: Regressão linear da liderança preditora do TMX.

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
1 Idade	-	-	0,149	-	-	0,192	-	-	0,758
2 Tempo de empresa	0,249	1,461	0,055	0,229	1,318	0,126	0,037	-0,310	0,330
3 Tempo na função	0,367	1,951	0,118	0,319	1,551	0,149	0,137	0,980	0,370
4 Tempo de equipe	-	-		-	-		-	-	
5 Liderança compartilhada	0,214	1,582		0,201	1,458		0,084	-0,902	0,686
R ²			0,066	0,077	0,599	0,551	0,035	0,406	0,000
F			1,248				0,751	9,182***	0,597
ΔR^2									12,426***
Sig. ΔF			0,299			0,025			84,309
						0,602			0,000

Variável dependente: *team-member-exchange TMX*

Nota: N=76 * p < 0,050; ** p < 0,010; *** p < 0,001

Fonte: Própria

A segunda hipótese testada foi a H2, que dispõe que a percepção de liderança compartilhada influencia a criatividade. Para fins de controle, foram incluídas as mesmas variáveis utilizadas para testar a hipótese H1. O coeficiente de determinação no Modelo 3 foi significativo ($R^2=0,637$; $F = 14,710$; $p < 0,010$). Da mesma forma, os coeficientes de regressão da variável liderança compartilhada ($\beta=0,788$; $t=10,024$; $p < 0,010$) se apresentaram como estatisticamente significativos. Fatores demográficos não tiveram efeito sobre o Modelo 3. Os resultados corroboram a hipótese H2 para a amostra estudada.

Tabela 5: Regressão linear da liderança preditora da criatividade.

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
1 Idade	-	-	0,154	-	-	0,156	-	-	0,658
2 Tempo de empresa	0,248	1,441	0,095	0,249	1,436	0,347	0,050	-0,444	0,967
3 Tempo na função	0,321	1,690	0,326	0,195	0,947	0,297	0,006	0,042	0,791
4 Tempo de equipe	-	-		-	-		-	-	
5 Liderança compartilhada	0,135	0,989	0,596	0,145	1,051	0,439	0,024	-0,267	0,494
R ²	0,065	0,533		0,100	0,778		0,057	0,688	0,000
F			0,049				0,778	10,024***	0,637
ΔR^2			0,919						14,710***
Sig. ΔF			0,458			0,044			0,544
						0,356			0,000

Variável dependente: *criatividade*

Nota: N=76 * p < 0,050; ** p < 0,010; *** p < 0,001

Fonte: Própria

Na sequência, foi realizado o teste das hipóteses H3a, H5a e H4, que dispõem que a capacidade absorativa das equipes será maior, respectivamente, quanto maior for a percepção do *team-member-exchange*, da criatividade e da liderança compartilhada (desvio-padrão de idade na equipe, desvio-padrão de tempo na função dos membros da equipe, desvio-padrão do tempo na equipe dos membros, e desvio-padrão do tamanho da equipe).

O coeficiente de determinação do Modelo 4 foi significativo ($R^2 = 0,712$; $F = 16,037$; $p < 0,001$). Da mesma forma, foram significativos os coeficientes de regressão da variável criatividade ($\beta = 0,776$; $t = 10,277$; $p < 0,001$). Os resultados corroboram as hipóteses H5a, todavia não permitem a verificação das hipóteses H3a e H4 na amostra estudada.

Tabela 6: Regressão linear para capacidade absorativa.

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
1 Idade	0,433	2,619*	0,011	0,428	2,653*	0,010	0,166	-1,573	0,120
2 Tempo de empresa	0,149	0,817	0,417	0,102	0,535	0,594	0,019	0,155	0,877
3 Tempo na função	0,144	1,101	0,274	0,145	1,134	0,261	0,063	0,760	0,450
4 Tempo de equipe	0,055	-0,471	0,639	0,155	-1,291	0,201	0,100	-1,319	0,192
5 TMX							0,129	-1,765	0,082
6 Criatividade							0,776	10,227***	0,000
7 Liderança compartilhada									
R^2			0,119			0,218			0,699
F			2,405			2,714			17,031***
ΔR^2						0,099			0,481
Sig. ΔF			0,058			0,043			0,000

Variável dependente: capacidade absorativa

Nota: N=76 * $p < 0,050$; ** $p < 0,010$; *** $p < 0,001$

Fonte: Própria

Tabela 6 (continuação): Regressão linear para capacidade absorativa.

Variáveis	Modelo 4		
	B	t	Sig.
1 Idade	-0,150	-1,432	0,157
2 Tempo de empresa	0,018	0,146	0,884
3 Tempo na função	0,063	0,780	0,438
4 Tempo de equipe	-0,100	-1,331	0,188
5 TMX	-0,262	-2,450*	0,017
6 Criatividade	0,779	10,406***	0,000
7 Liderança compartilhada	0,178	1,684	0,097
R ²			0,712
F			***16,037
ΔR ²			0,013
Sig. ΔF			0,097

Variável dependente: capacidade absorativa

Nota: N=76 * p < 0,050; ** p < 0,010; *** p < 0,001

Fonte: Própria

Na sequência, foi realizado o teste das hipóteses H3b, H5b e H6, que dispõem que o desempenho das equipes será maior, respectivamente, quanto maior for a percepção do *team-member-exchange*, da criatividade e da liderança compartilhada (desvio-padrão de idade na equipe, desvio-padrão de tempo na função dos membros da equipe, desvio-padrão do tempo na equipe dos membros, e desvio-padrão do tamanho da equipe). O coeficiente de determinação do Modelo 4 foi significativo ($R^2 = 0,796$; $F = 28,701$; $p < 0,001$). Da mesma forma, foram significativos os coeficientes de regressão da variável criatividade ($\beta = 0,839$; $t = 13,443$; $p < 0,001$). Os resultados corroboram as hipóteses H5b, todavia não permitem a verificação das hipóteses H3b e H6 na amostra estudada.

Tabela 7: Regressão linear para desempenho.

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
1 Idade	-0,494	2,979**	0,004	-0,492	3,045**	0,003	-0,189	-2,173*	0,033
2 Tempo de empresa	0,303	1,661	0,101	0,245	1,284	0,204	0,128	1,269	0,209
3 Tempo na função	0,045	0,341	0,734	0,042	0,326	0,745	-0,030	-0,443	0,659
4 Tempo de equipe	-0,037	-0,314	0,755	-0,133	-1,105	0,273	-0,080	-1,285	0,203
5 TMX							-0,054	-0,890	0,377
6 Criatividade							0,839	13,443***	0,000
7 Liderança compartilhada									
R ²			0,117			0,217			0,796
F			2,352			2,699*			28,701***
ΔR^2						0,100			0,579
Sig. ΔF			0,062			0,041			0,000

Variável dependente: desempenho

Nota: N=76 * p < 0,050; ** p < 0,010; *** p < 0,001

Fonte: Própria

Tabela 7 (continuação): Regressão linear para desempenho.

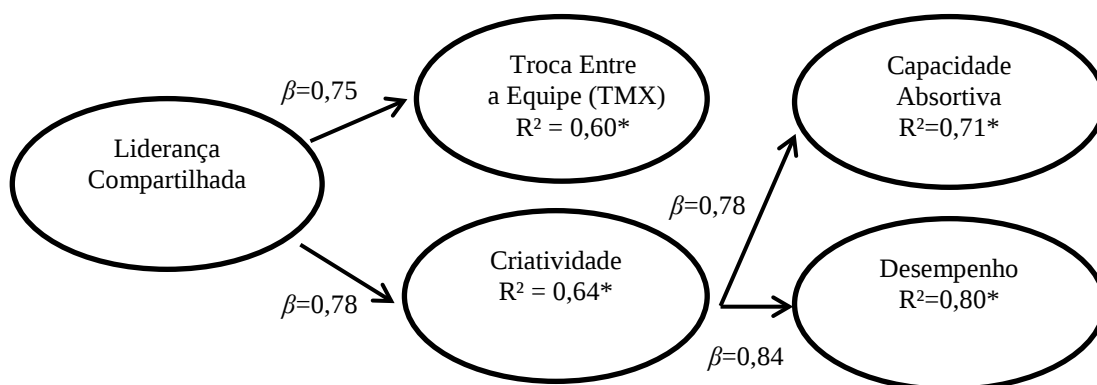
Variáveis	Modelo 4		
	B	t	Sig.
1 Idade	-0,190	-2,155	0,035
2 Tempo de empresa	0,128	1,260	0,212
3 Tempo na função	-0,030	-0,440	0,661
4 Tempo de equipe	-0,080	-1,276	0,207
5 TMX	-0,048	-0,537	0,593
6 Criatividade	0,839	13,335***	0,000
7 Liderança compartilhada	-0,007	-0,082	0,935
R ²			0,797
F			25,443
ΔR^2			0,000
Sig. ΔF			0,935

Variável dependente: desempenho

Nota: N=76 * p < 0,050; ** p < 0,010; *** p < 0,001

Fonte: Própria

Todos os resultados anteriormente descritos se encontram esquematizados na figura 4, a seguir:



Nota: N = 76 * p < 0,001

Figura 4: Resultados obtidos para o modelo proposto.

Fonte: Própria.

Das oito hipóteses testadas no modelo teórico proposto, os resultados observados na amostra em questão forneceram subsídios para empiricamente verificar quatro hipóteses (H1, H2, H5a e H5b). As quatro hipóteses não confirmadas (H3a, H3b, H4 e H6) se referem, respectivamente, ao efeito TMX na capacidade absorptiva e no desempenho das equipes e ao efeito direto da liderança compartilhada na capacidade absorptiva e no desempenho das equipes.

5.1

Discussão dos resultados

Este estudo investigou a influência da liderança compartilhada sobre a criatividade e a qualidade de troca entre equipes de P&D, e se esta influência contribui para uma melhoria na inovação e desempenho das respectivas equipes. Para tal, foi utilizada uma amostra composta por empregados de um Centro de P&D de uma empresa nacional do setor de energia.

Na amostra considerada, observou-se que a liderança compartilhada influencia positivamente na criatividade dos membros das equipes (hipótese H2), fornecendo suporte empírico aos pesquisadores que afirmam sobre a contribuição da liderança compartilhada no desenvolvimento da criatividade (HOCH, 2013), e aos estudos internacionais realizados em laboratórios de P&D que concluíram uma importante relação entre a liderança e criatividade (HOOKER &

CSIKSZENTMIHALYI, 2003).

Os resultados do presente estudo sugerem que a criatividade apresenta efeitos positivos sobre a capacidade absorptiva (hipótese H5a), configurando um resultado importante para compreender a inovação bem sucedida (TODOROVA & DURISIN, 2007) presente em organizações de P&D (SPITHOVEN, CLARYSSE & KNOCKAERT, 2013).

A criatividade também media a relação entre liderança compartilhada e o desempenho (hipótese H5b), e demonstra, no contexto de uma organização de P&D, a importância da criatividade para a obtenção de desempenho. Segundo os autores Pearce & Sims (2002), o ambiente de P&D apresenta a criatividade e a inovação como um dos cinco fatores que influenciam a adequação da liderança compartilhada em uma organização. A presença da criatividade no Centro de P&D fica evidenciada de forma clara através da percepção das equipes.

Também foi observado um efeito positivo da liderança compartilhada na variável do *team-member-exchange* – TMX (hipótese H1), corroborando com estudos que indicam um aumento nas interações e uma contínua distribuição da influência entre os membros da equipe devido à liderança compartilhada (PEARCE & SIMS, 2002). Essas interações entre os membros da equipe melhoraram o compartilhamento de informação e conhecimento (CROSSAN, LANE, & WHITE, 1999; GRANITZ & WARD, 2001), trazendo benefícios para a organização.

O modelo conceitual apresentou a capacidade absorptiva (hipótese H3a) e o desempenho (hipótese H3b) como benefícios a serem obtidos por uma organização através da qualidade do TMX; no entanto, os resultados não permitiram confirmar H3a e H3b. Desta forma, sugere-se a investigação de métricas de desempenho e inovação, as quais se correlacionam ao TMX.

Os resultados relativos à avaliação do efeito direto da liderança compartilhada na capacidade absorptiva (hipótese H4) e desempenho (hipótese H6) também não foram confirmados neste estudo.

Conclusões e recomendações

Este trabalho teve como principal objetivo investigar a influência da liderança compartilhada sobre a criatividade e a qualidade de troca entre equipes de P&D, e se esta influência contribui para uma melhoria na inovação e desempenho das equipes.

Verificou-se que a liderança compartilhada na equipe favorece um ambiente propício para a inovação e o desempenho. O estilo de liderança compartilhada também teve efeito significativo no *team-member-exchange* e se apresentou como um antecedente significativo da criatividade que, por sua vez, se caracterizou como um antecedente do desempenho e da capacidade absorviva. No entanto, não foram observados efeitos do TMX na capacidade absorviva e no desempenho.

Desta forma, o presente estudo atendeu a necessidade de compreender melhor as implicações práticas da liderança compartilhada na inovação e no desempenho. Por se tratar do estudo de uma teoria relativamente nova, o fornecimento de evidências empíricas de sua validade por meio deste estudo é de grande importância (HOOKER & CSIKSZENTMIHALYI, 2003), considerando a quantidade limitada de pesquisas empíricas que validem a influência da liderança compartilhada sobre a inovação.

Esses resultados e as relações encontradas no estudo representam contribuições significativas para a teoria de liderança compartilhada, trazendo implicações teóricas e gerenciais.

6.1

Implicações teóricas

Por abordar uma teoria relativamente nova – liderança compartilhada – e sua relação com a inovação e o desempenho, o presente estudo contribui com evidências empíricas que corroboram com pesquisas internacionais. Este suporte, de fundamental importância, considera a inovação como fundamental para a competitividade de uma organização permitindo-lhe produzir de forma mais

eficiente (TIGRE, 2006).

Ao realizar uma análise descritiva com relação ao nível de grupo, levantando dados de duas fontes distintas, as equipes e os gestores, o presente estudo contribui para um tema que possui poucas pesquisas empíricas, uma vez que os estudos de liderança ainda se concentram no papel individual do líder (MANZ & SIMS, 2001; PEARCE & MANZ, 2014).

Em primeiro lugar, observou-se, na amostra considerada, que a liderança compartilhada está presente e relacionada a melhores níveis de desempenho de equipe e inovação. Além disso, a liderança compartilhada dentro do grupo influencia positivamente o TMX e a criatividade de seus membros.

O efeito na criatividade consiste no meio pelo qual a liderança compartilhada influi no desempenho e na inovação de uma organização, dentro do contexto de P&D. Os efeitos positivos da criatividade sobre a capacidade absorptiva são de grande relevância para compreender e mensurar a inovação bem sucedida em uma organização (TODOROVA & DURISIN, 2007).

Os resultados da amostra confirmaram que, para as equipes de P&D, a liderança compartilhada apresenta-se como uma forma indicada de liderança mais dispersa (PEARCE & BARKUS, 2004), corroborando com outros estudos que avaliaram liderança e criatividade (HOOKER & CSIKSZENTMIHALYI, 2003).

A existência de liderança compartilhada em um Centro de P&D no Brasil que apresenta baixo nível de urgência, a importância do comprometimento dos funcionários, a necessidade de criatividade e inovação, o alto nível de interdependência, e o alto grau de complexidade respaldam a teoria desenvolvida por Pearce e Sims (2002).

6.2

Implicações gerenciais

Este estudo em nível de grupo fornece indícios de que liderança compartilhada se reflete em resultados positivos no ambiente de trabalho, em que se destacam: a melhoria no TMX, a melhoria na criatividade, a elevação da capacidade absorptiva e a melhoria do desempenho. No contexto de P&D estes resultados são importantes, sugerindo que a liderança compartilhada deve ser

estimulada no ambiente de P&D.

O presente estudo traz evidências de que a adoção da liderança compartilhada pode melhorar o TMX, proporcionando um aumento no compromisso de seus membros com a equipe, um maior compartilhamento de ideias e informações, um melhor fornecimento de *feedback* (SEERS, 1989), resultando, de forma geral, em uma maior predisposição dos membros em compartilhar e divulgar conhecimento científico dentro de suas equipes (LIU *et al.*, 2011).

Os resultados obtidos também demonstram que a liderança compartilhada exerce influência positiva sobre a criatividade, criando um ambiente que permita aos membros das equipes sugerirem novas ideias ou soluções para atingir os objetivos da organização (ZHOU & GEORGE, 2001), em que essa construção conjunta de ideais se configura em um importante recurso para superar a complexidade das tarefas de P&D (PIROLA-MERLO & MANN, 2004).

Também é possível observar que a liderança compartilhada proporciona às equipes uma melhoria na integração do conhecimento tecnológico complexo externo à organização (CASSIMAN & VEUGELERS, 2000), assim como um maior desempenho das equipes no que diz respeito a cumprimento de prazos, qualidade dos resultados, adaptação às mudanças, organização e planejamento das atividades (PEARCE & SIMS, 2002).

Desta forma, o presente estudo contribui com a geração de conhecimento e dados empíricos que podem auxiliar nas decisões gerenciais de organizações na busca de uma consistente e contínua capacidade de inovar, na garantia de vantagem competitiva de longo prazo, na superação da complexidade dos processos produtivos e no engajamento de suas equipes com a inovação.

É recomendado aos gestores que não adotem ações isoladas ou esporádicas para a adoção da liderança compartilhada, mas que desenvolvam um contínuo e consistente esforço em implantá-la com o envolvimento de todos os níveis da organização, com o intuito de obter resultados de longo prazo.

6.3

Sugestões para pesquisas futuras

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa realizada em um curto espaço de tempo, propõe-se que a pesquisa seja reproduzida no futuro, a fim de se ter uma melhor ideia da dinâmica desses conceitos e também a realização da mesma pesquisa em outros Centros de P&D no Brasil.

Como sugestão de método para pesquisa futura, podendo ser aplicado nesta mesma base de dados, propõe-se a condução de análises estatísticas para uma avaliação mais detalhada da influência entre a liderança compartilhada e a TMX, possibilitando uma melhor acurácia na validação das hipóteses testadas. Considerando a correlação entre liderança compartilhada e TMX, sugere-se uma investigação acerca das variáveis de inovação e desempenho que são influenciadas por TMX, assim como um estudo sobre a influência do TMX na criatividade de equipes.

Ainda sobre o estilo de liderança compartilhada, sugere-se explorar em novas e maiores amostras utilizando outras escalas de medição presentes na literatura, de modo a validar os resultados aqui encontrados. No que concerne à relação entre liderança compartilhada e criatividade, propõe-se explorar outros mecanismos, além do *empowerment*, pelos quais a liderança compartilhada influencia a criatividade, de forma a contribuir para o melhor entendimento teórico do assunto para aplicação em organizações.

Por fim, recomenda-se a validação destes resultados em ambientes organizacionais que não sejam de P&D (como por exemplo: marketing, estratégia, recursos humanos, etc.), que também apresentem as condições recomendadas por Pearce & Sims (2002) para a aplicação da liderança compartilhada, com o intuito de expandir a sua aplicação nas instituições.

Em relação ao modelo de pesquisa proposto, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o foco de análise em relação à liderança compartilhada e à inovação. Também pode-se investigar como outras teorias de liderança se relacionam com a liderança compartilhada, contribuindo para distingui-la de outras teorias já existentes na área.

Espera-se que os resultados aqui obtidos sirvam de estímulo a pesquisas futuras nas áreas de liderança, cultura organizacional e inovação fornecendo

insumos que auxiliem as organizações na superação dos desafios sem precedentes enfrentados atualmente.

Referências bibliográficas

ACHA V.; CUSMANO L. **Governance and Co-ordination of Distributed Innovation Processes: Patterns of R&D Co-operation in the Upstream Petroleum Industry.** *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 14, No 1, pp. 1-21, 2005.

ALENCAR, E.M.L.S. **A gerência da criatividade.** São Paulo: MakronBooks, 1996.

AMABILE, T.M. **Creativity in Context**, Boulder, CO: Westview Press, 1996.

———. **Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do.** *California Management Review*, v. 1, n. 40, p. 39-58, 1997.

———. *et al.* **Assessing the work environment for creativity.** *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 1154-1184, 1996.

———. **How to Kill Creativity.** *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, p. 76–88, 1998.

———. *et al.* **Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support.** *Leadership Quarterly*, v. 15, p. 5-32, 2004.

ANTONOAIE N.; ANTONOAIE C. **Learning Organization.** *Bulletin of the Transylvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences.* Vol. 7 (56) No. 1, 2014.

ARBUSSA A.; COENDERS G. **Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms.** *Research Policy*, vol. 36, issue 10, pages 1545-1558, 2007.

BALLESTEROS, F.F. **Leadership in organizational settings.** Em FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. (Ed.) *Encyclopedia of Psychological Assessment* (Vols. 1-2). London: SAGE Publications, 2003.

BOCK, G.W.; KIM, Y.G. **Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing.** *Information Resource Management Journal*, 15(2), 14–21, 2002.

BRUNO-FARIA, M.F. **Criatividade, inovação e mudança organizacional.** In: LIMA, S. M. V. (Org.), *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: FGV, capítulo 3, 2003.

———. VEIGA, H.M.S.; MACÊDO, L.F. **Criatividade nas organizações:**

análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 8, n. 1, p. 142-163, 2008.

CARSON, J.B.; TESLUK, P.E.; MARRONE, J.A. (2007). **Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance.** *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234, 2007.

CASSIMAN, B.; VEUGELERS. R. **R&D Cooperation and Spillovers: Some Empirical Evidence from Belgium.** *American Economic Review*, 44, 1169-1184, 2002.

CHEMERS, M.M. (2009). **Leadership.** In: REIS, T.H. & SPRECHER, S.K. (Eds.) *Encyclopedia of Human Relationships* (Vols. 1-3). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.

CHESBROUGH, H.W. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CLARK, K.B.; WHEELWRIGHT, S.C. **Managing new product and process development: text and cases.** New York: Free Press. 1993.

COCH, J.E.; WELZEL, L.; PEARCE, C.L. **Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, diversity, and coordination on team performance.** *Journal of Personnel Psychology*, 9, 105-116, 2010.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D.A. **Innovation and learning: the two faces of R&D - implications for the analysis of R&D investment.** *Economic Journal*, 99, 569-596, 1989.

—————; LEVINTHAL, D.A. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.** *Administrative Science Quarterly*, 35, March, 128-152, 1990.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7ªEd. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention.** New York: Harper Collins, 1996.

—————. **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention.** 1ª Ed. New York: Harper Perennial, 1997.

CROSSAN, M.; LANE, H.W.; WHITE, R.E. **An organizational learning framework: from intuition to institution.** *Academic Management Review*, 24, 522-537, 1999.

DAGHFOUS, A. **Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge Intensive Best Practices.** *SAM Advanced Management Journal*, (1984) 69 (2), 21-27, 2004.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. **As regras da inovação – como gerenciar, como medir e como lucrar.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAY, D.V. **Leadership development: A review in context.** *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613, 2000.

———. **Leadership development.** In: GOETHALS, G. R. e SORENSON, G. (Eds.) *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

———; GRONN, P. & SALAS, E. **Leadership capacity in teams.** *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880, 2004.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EDMONDSON, A. **The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective.** *Organization Science*, 2002.

ENSLEY, M.D.; HMIELESKI, K.M.; PEARCE, C.L. **The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups.** *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231, 2006.

FLATTEN, T.C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A.; BRETTEL, M.A. **A measure of absorptive capacity: Scale development and validation.** *European Management Journal*, 29(2), 98-116, 2011.

FORD, C. **A theory of individual creative action in multiple social domains.** *Academy of Management Review*, v. 21, p. 1112-1142, 1996.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** (5ª. Ed.), São Paulo: Atlas, 2010.

GONG, Y.; HUANG, J.; FARH, J. **Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy.** *Academy of Management Journal*, v. 52, p.765-778, 2009.

HANNAH, S.T.; EGGERS, J.T.; & JENNINGS, P.L. **Complex adaptive leadership.** In: G.B. Graen & J.A. Graen (Eds.), *Knowledge Driven Corporation: A Discontinuous Model. LMX Leadership: The Series*, Vol. VI. (pp. 36-75). Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc, 2008.

HILLER, N.J.; DAY, D.V.; VANCE, R.J. **Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study.** *The Leadership Quarterly*, 17(4) 387-397, 2006.

HOCH, J.E. **Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity.** *Journal of Business and Psychology*, 28, 159-174, 2013.

HOCH, J.E.; DULEBOHN J.H. **Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation.** *Human Resource Management Review*. 23 (1): 114-125, 2013.

HOGG, M.A. **A social identity theory of leadership.** *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200, 2001.

———; VAN KNIPPENBERG, D. **Social identity and leadership processes in groups.** In: M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 35 (pp. 1-52). San Diego, CA: Academic Press, 2003.

HOOKE, C.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow, creativity, and shared leadership.** In: C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership* (pp. 217-234). Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

HOWELL, J.M.; SHAMIR, B. **The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences.** *Academy of Management Review*, 30(1): 96-112, 2005.

———. **Intermediation and the role of intermediaries in innovation.** *Research Policy*. 35(5): 715-729. IWT, 2006.

JAGD, S. **Leadership.** In: Wankel, C. (Ed.) *Encyclopedia of Business In Today's World* (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.

JANSSEN, O. The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, p. 573-579, 2005.

—————; HUANG X. Us and Me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. **J. Manage.**, 34(1): 69–88, 2008.

KELLEY, R.E. **Followership**. In: Goethals, G.R. & Sorenson, G. (Eds.). *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

LANE, P.J.; KOKA, B.R.; PATHAK, S. **The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct**. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LAWLER, E.; WORLEY, C. **Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working**. *Ivey Business Journal* (March/April): 1-5, 2006.

LENOX, M.; KING, A. **Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision**. *Strategic Management Journal*, 25 (4), 331-345, 2004.

LICHTENTHALER, U. **Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes**. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. **A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity**. *Journal of Management Studies*, v.46, n.8, p. 1315-1338, dec. 2009.

LIU, Y; KELLER, R.T.; SHIH, H.A. **The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance**. *R&D Management*, 41, 2011.

MANZ, C.C., SIMS, H.P., Jr. **The new SuperLeadership: Leading others to lead themselves**. San Francisco, Berrett-Koehler, 2001.

MARKUS, M.J.; ALLISON, S.T.; EYLON, D. **Social Psychology**. In: Goethals, G.R. & Sorenson, G. (Eds.) *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

MARION, R.; UHL-BIEN, M. **Leadership in complex organizations**. *Leadership Quarterly*, 12 (4), 389-418, 2001.

MCNUTT, M.S.; GRAHAM, T.S. **Teamwork**. In: Goethals, G.R. & Sorenson, G. (Eds.) *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

MEHA, A.; SMITH, B.R.; DIXON, A.L. & ROBERTSON, B. **Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance.** *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245, 2006.

MOHAMMED, S.; DUMVILLE, B.C. **Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries.** *Journal of Organizational Behavior*, 22: 89-106, 2001.

MORGESON, F.P.; LINDOERFER, D.; LORING, D.J. **Developing team leadership capability.** In: Velsor, E.V.; McCauley, C.D. & Ruderman, M.N. (Eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, (pp. 285-312) (3a Ed.). Jossey-Bass/A Wiley Imprint, 2010.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership: Theory and Practice**, (4ª. Ed.), Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007.

OCDE, **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** (3ª Ed.), Brasília: FINEP. 2005.

OECD (2008). **Manual de Frascati 2002: Proposta de Práticas Exemplares para Inquéritos sobre Investigação e Desenvolvimento Experimental**, F-Iniciativas, Barcelona.

OFFERMAN, L.R. **Leader-follower relationships.** In: Goethals, G.R. & Sorenson, G. (Eds.) *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

PAROLIN, S.R.H. **A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial.** *Caderno de Pesquisa em Administração*, 2003.

PEARCE, C.L. **The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work.** *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, pp. 47-57, 2004.

—————; BARKUS, B. **The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work.** *The Academy of Management Executive*, (1993 -2005), 47-59, 2004.

—————; WASSENAAR, C.L. and MANZ, C.C. **Is Shared Leadership the Key to Responsible Leadership?** *Academy of Management Perspectives*. August 2014, 28: 3, 275-288, 2014.

—————; CONGER, J.A. **Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2003.

—————; ENSLEY M.D. **A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs).** *Journal of Organizational Behavior*, 25: 2, 2004.

—————; MANZ, C.C. **The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work.** *Management Department Faculty Publications*. Paper 72, 2005.

—————; SIMS, H.P. **Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors.** *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*. 6: 2, 2002.

—————; YOO, Y.; ALAVI M. **Leadership, social work, and virtual teams: the relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector.** R.E. Riggio, S. Smith-Orr, Editors, *Improving Leadership in Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.

PIROLA-MERLO, A. **Innovation in R&D project teams: Modelling the effects of individual, team and organizational factors.** *Doctoral thesis submitted to Melbourne Business School, University of Melbourne*, 2000.

—————; MANN, L. **The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time.** *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 235-257, 2004.

PORTER, M.E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York Free Press, 1980.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G. **Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents.** *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755, 2003.

SANBORN, L.O.; HUSZCZO, G.E. **Team building.** In: Rogelberg, S.G. (Ed.) *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, (Vols. 1-2). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006.

SÁNCHEZ, J.C.; YURREBASO, A. **Group cohesion: Relationships with work team culture.** *Psicothema*, Vol. 21, nº 1, pp. 97-104, 2009.

SEERS, A. **Team-member exchange quality: a new construct for role-making research.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 1989.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** 2ªed. , São Paulo: Abril S.A. Cultural, 1985.

SINGH, A.K.; MUNCHERJI, N. **Team effectiveness and its measurement: A framework.** *Global Business Review*, 8(1), 119-133, 2007.

—————; PETTY, M.M.; CASHMAN, J.F. **Team-member exchange under team and traditional management.** *Group and Organization Management*, 20, 1, 1995.

SHALLEY, C.E.; ZHOU, J.; OLDDHAM, G.R. **Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?** *Journal of Management*, v. 30, p. 933-958, 2004.

SCHMIDT, T. **What determines absorptive capacity?** 39th Annual Meeting of the Canadian Economics Association, CEA. Retrieved May 14, 2006.

SIVASUBRAMANIAM, N.; MURRY, W.D.; AVOLIO, B.J.; JUNG, D.I. **A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance.** *Group and Organization Management*, 27, 66-96, 2002.

SMALL, E.E.; RENTSCH, J.R. **Shared Leadership in Teams: A Matter of Distribution.** *Journal of Personnel Psychology*, 9, 4, 203-211, 2010.

SOUZA, V.L. *et al.* **Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K.M.; LOCKE, E.A. **Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy and performance.** *Academy of Management Journal*, 49, 2006.

STEFANO, S.R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem estar organizacional: Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais.** Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

STERNBERG, R.J.; O'HARA, L.A.; LUBART, T.I. **Creativity as Investment.** *California Management Review*, v. 40, n.1, p. 8-21, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Porto Alegre: Bookman, p.23, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.** 3rd edition. John Wiley & Sons, 2005.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 282 p., 2006.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. **Absorptive Capacity: Valuing a reconceptualization.** *Academy of Management Review*, Jul 2007, Vol. 32 Issue 3, p774-786, 2007.

TSE, H.H.M.; DASBOROUGH, M.T. **A study of emotion and exchange in team member relationships.** *Group and Organization Management*, 33: 194-215, 2008.

TSE, H.H.M.; DASBOROUGH, M.T.; ASHKANASY, N.M. **The role of affect, fairness and social perception in team member exchange.** In: Ashkanasy N.M.C.; Härtel E.J. and Zerbe W.J. (Eds.). *Research on emotion in organizations: The effect of affect in organizational settings*: 43-171, Elsevier Science, Oxford, UK, 2005.

VAN DE VEN, A.H.; POLLEY, D.; GARUD, R.; VENKATRAMAN, S. **The Innovation Journey.** Oxford: Oxford University Press, 1990.

VANDEWAERDE, M.; VOORDECKERS, W.; LAMBRECHTS, F. & BAMMENS, Y. **Board team leadership revisited: a conceptual model of shared leadership in the boardroom.** *Journal of Business Ethics*, 104(3), 403-420, 2011.

VERA, D.; CROSSAN, M. **Strategic Leadership and Organizational Learning.** *Academy of Management Review*, 29, 2, 222-240, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WADDOCK, S. **Total Responsibility Management: The Manual.** Sandra Waddock and Charles Bodwell with cases by Jennifer Leigh, Greenleaf Publishing, 2007.

WEST, M.A.; FARR, J.L. **Innovation at work.** In: M.A. West and J.L. Farr (Eds), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester, England: Wiley, 1990.

WOODMAN, R.W.; SAWYER, J.E.; GRIFFIN, R.W. **Toward a theory of organizational creativity.** *Academy of Management Review*, 18, 293-321, 1993.

YUKL, G. **Leadership and organizational learning: An evaluative essay.** *Leadership Quarterly*, 20 (1), 49-53, 2009.

ZAGORSEK, H.; DIMOVSKI, V.; SKERLAVAJ, M. **Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning.** *Journal for East European Management Studies*, JEEMS Vol. 14, No. 2, pp. 145-165, 2009.

ZAHRA S.A.; GEORGE G. **Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension.** *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203, 2002.

ZALATAN, K.A.; YUKL, G. **Team leadership.** In: Goethals, G.R. & Sorenson, G. (Eds.). *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

ZELLMER-BRUHN, M.; GIBSON, C.B. **Multinational organizational context: Implications for team learning and performance.** *Academy of Management Journal*. 49(3): 501-518, 2006.

ZHOU, J. **Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance.** *Journal of Applied Psychology*, v. 83, p. 261–276, 1998.

—————; GEORGE, J. **When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice.** *Academy of Management Journal*, v. 44, n.4, p. 682-696, 2001.

—————; SHALLEY, C.E. **Research in employee creativity: A critical review and directions for future research.** In: MARTOCCHIO, J. (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Oxford, U.K.: Elsevier. v. 22, p. 165-217, 2003.

APÊNDICE

Apêndice A

Questionário utilizado levantamento de dados, destinado aos gestores do Centro de P&D.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado gerente,

Este questionário faz parte da pesquisa acadêmica relativa ao projeto de dissertação do curso de Mestrado Profissional em Administração, de Leandro Maia Gonçalves, sob a orientação da Profa. Dra. Flávia Cavazotte.

O estudo tem como objetivo investigar a inovação em equipes que atuam no contexto de Pesquisa & Desenvolvimento de uma organização. Para atender este objetivo, apresentamos questões destinadas a profissionais e membros de equipes.

Uma equipe é um grupo de pessoas que se juntam para alcançar um objetivo em comum. Também pode ser definido como um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um objetivo comum; pelo qual se consideram coletivamente responsáveis. As equipes podem ser constituídas formalmente ou informalmente e possuem variados tamanhos, podendo ter no mínimo duas pessoas.

Os dados informados serão utilizados para fins de pesquisa e o anonimato dos entrevistados será preservado. Todos os dados obtidos serão agrupados por equipes e, depois, analisados em sua totalidade. Desta forma nenhum dado individual será parcialmente analisado e/ou divulgado.

O preenchimento do questionário tem duração de 5 a 30 minutos, dependendo da quantidade de equipes que forem avaliadas. Após o seu preenchimento, favor utilizar o envelope que você recebeu para guardar o questionário e em seguida, lacrar o envelope.

Por fim, peço que tente retratar a realidade de forma fidedigna. A sinceridade de sua resposta é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Qualquer dúvida ao responder este questionário, favor entrar em contato pelo e-mail: nome@empresa.com.br ou pelo telefone: (21) 0000-0000.

Desde já agradecemos pelo seu tempo e confiança.

Leandro Maia Gonçalves

Profa. Dra. Flávia Cavazotte.

EQUIPE DA GERÊNCIA AVALIADA

Nome da equipe:	
------------------------	--

QUESTIONÁRIO SOBRE A EQUIPE DA GERÊNCIA

Use a escala apresentada abaixo para indicar até que ponto você concorda ou discorda com as frases a seguir, e marque com um círculo o número correspondente com sua resposta. Pense em como a equipe de sua gerência é no cotidiano, e não como você gostaria que ela fosse. Descreva, de forma honesta, como você vê a equipe de uma forma geral e evite ter o foco em uma pessoa específica.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente.	Discordo em Grande Parte.	Discordo em Parte.	Nem discordo Nem concordo.	Concordo Em Parte	Concordo em Grande Parte.	Concordo Totalmente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1312727/CA

1. A equipe desenvolve produtos, serviços ou soluções aplicando novos conhecimentos, ideias, conceitos e/ou métodos;	1	2	3	4	5	6	7
2. A equipe é capaz de transformar conhecimento técnico em novos produtos, serviços ou soluções;	1	2	3	4	5	6	7
3. A equipe constantemente considera como melhor explorar conhecimentos, ideias, conceitos e/ou métodos;	1	2	3	4	5	6	7
4. A equipe regularmente combina novos conhecimentos ou métodos para a geração de novos produtos, serviços ou soluções;	1	2	3	4	5	6	7
5. A equipe facilmente aplica novas ideias, conceitos e/ou métodos na geração de produtos serviços ou soluções;	1	2	3	4	5	6	7
6. A equipe reconhece oportunidades de aplicação de novos conhecimentos e técnicas no seu trabalho;	1	2	3	4	5	6	7
7. A equipe sabe como viabilizar a aplicação de novos conhecimentos, ideias, conceitos e/ou métodos dentro da nossa empresa;	1	2	3	4	5	6	7
8. A equipe é capaz de transmitir sua expertise para o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou soluções.	1	2	3	4	5	6	7

Escala:

1 Discordo Totalmente.	2 Discordo Parcialmente.	3 Nem discordo Nem concordo.	4 Concordo Parcialmente.	5 Concordo Totalmente.
------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	------------------------------

9. A qualidade da entrega da equipe é muito alta.	1	2	3	4	5
10. A equipe desempenha funções com precisão e consistência.	1	2	3	4	5
11. A equipe elimina os problemas em sua raiz, e não apenas os sintomas.	1	2	3	4	5
12. A equipe enfrenta novos problemas de forma eficaz.	1	2	3	4	5
13. A equipe muda o seu comportamento em encontro as demandas do momento.	1	2	3	4	5
14. A equipe lida com mudanças muito bem.	1	2	3	4	5
15. A contribuição da equipe para a empresa é muito valiosa.	1	2	3	4	5
16. A equipe realiza valiosas contribuições para a empresa.	1	2	3	4	5
17. As contribuições desta equipe são muito valiosas para a empresa.	1	2	3	4	5
18. A equipe é altamente eficaz.	1	2	3	4	5
19. A equipe está fazendo excelentes progressos no <i>"Team's Charter"</i> (1).	1	2	3	4	5
20. A equipe realiza tarefas muito bem.	1	2	3	4	5
21. A equipe faz um trabalho muito bom.	1	2	3	4	5

(1) Nota: O *"team charter"* é um documento que é desenvolvido em um ambiente de grupo que define a direção da equipe e estabelece limites para seus membros. É desenvolvido logo no início, durante a formação da equipe.

Apêndice B

E-mail e questionário utilizado levantamento de dados, destinados às Equipes do Centro de P&D.

Prezado gerente,

Obrigado pelo apoio. Peço encaminhar o link da pesquisa para sua gerência.

https://pucrio.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_eXvuWcN5Yx5YTDD

Este questionário faz parte da minha pesquisa acadêmica relativa ao projeto de dissertação do curso de Mestrado Profissional em Administração, sob a orientação da Prof.^a Dra. Flávia Cavazotte. O estudo tem como objetivo investigar a relação entre trabalho em equipe e criatividade no contexto de P&D de uma organização.

Esta pesquisa está sendo realizada com a permissão do RH deste Centro de P&D, não possui vínculo com a Pesquisa de Ambiência e a participação é voluntária. Os dados informados serão utilizados para fins de pesquisa e o anonimato dos entrevistados será preservado. Todos os dados obtidos serão analisados em sua totalidade. Desta forma, nenhum dado individual será parcialmente analisado e/ou divulgado.

Para que o participante sinta-se confortável em responder o questionário, disponibilizo o mesmo em anexo para uma leitura prévia.



Questionario_pesquisa_academica_1.pdf

Desde já agradeço pelo seu tempo e confiança.

Leandro Maia Gonçalves

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário faz parte da pesquisa acadêmica relativa ao projeto de dissertação do curso de Mestrado Profissional em Administração, de Leandro Maia Gonçalves, sob a orientação da Prof^a. Dra. Flávia Cavazotte.

O estudo tem como objetivo investigar a relação entre trabalho em equipes e criatividade no contexto de Pesquisa & Desenvolvimento de uma organização.

Os dados informados serão utilizados para fins de pesquisa e o anonimato dos entrevistados será preservado. Todos os dados obtidos serão analisados em sua totalidade. Desta forma, nenhum dado individual será parcialmente analisado e/ou divulgado.

O preenchimento do questionário tem duração média de 6 minutos e você poderá retornar às perguntas anteriores clicando no botão "Página Anterior" na parte inferior da página. Caso não deseje responder alguma pergunta, não assinale qualquer opção e avance para a próxima pergunta.

Peço que tentem retratar a realidade de forma fidedigna. A sinceridade de sua resposta é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Qualquer dúvida ao responder este questionário, favor entrar em contato pelo e-mail:

nome@empresa.com.br ou pelo telefone: (21) 0000-0000.

Desde já agradecemos pelo seu tempo e confiança.

Leandro Maia Gonçalves.

Prof.^a. Dra. Flávia Cavazotte.

QUESTIONÁRIO SOBRE A EQUIPE

Use a escala apresentada abaixo para indicar até que ponto você concorda ou discorda com as frases a seguir, e marque a opção correspondente com sua resposta. Pense em como a sua equipe é no cotidiano, e não como você gostaria que ela fosse. Descreva, de forma honesta, como você vê os colegas de sua equipe de uma forma geral e evite ter o foco em uma pessoa específica.

Escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente.	Discordo Parcialmente.	Nem discordo Nem concordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.

1. Quando eu faço uma tarefa especialmente bem, os colegas de minha equipe me encorajam a tratá-la como algo que eu gosto de fazer.	1	2	3	4	5
2. Os colegas de minha equipe me incentivam a recompensar-me com algo que eu gosto quando eu concluo com êxito uma tarefa importante.	1	2	3	4	5
3. Os colegas de minha equipe me incentivam a sentir-me agradecido quando eu encontro um novo desafio.	1	2	3	4	5
4. Os colegas de minha equipe me encorajam a trabalhar em conjunto com outras pessoas que fazem parte da equipe.	1	2	3	4	5
5. Os colegas de minha equipe me incentivam a trabalhar como um time com outras pessoas que fazem parte da equipe.	1	2	3	4	5
6. Os colegas de minha equipe me aconselham a coordenar os meus esforços com outras pessoas que fazem parte da equipe.	1	2	3	4	5
7. Os colegas de minha equipe e eu trabalhamos juntos para decidir quais serão as minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5
8. Os colegas de minha equipe e eu sentamos juntos e chegamos a um acordo quanto as minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5
9. Os colegas de minha equipe trabalham comigo para desenvolver minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5
10. Os colegas de minha equipe me encorajam a encontrar soluções para meus problemas sem uma supervisão.	1	2	3	4	5
11. Os colegas de minha equipe me encorajam a encontrar soluções para meus problemas sem suas intervenções diretas.	1	2	3	4	5
12. Os colegas de minha equipe me aconselham a resolver os problemas quando eles acontecem, sem a obrigatoriedade de receber qualquer aprovação formal.	1	2	3	4	5
13. Os colegas de minha equipe me incentivam a assumir minhas próprias responsabilidades.	1	2	3	4	5
14. Os colegas de minha equipe me aconselham a enxergar as oportunidades contidas nos problemas que eu enfrento.	1	2	3	4	5

Escala:

1 Discordo Totalmente.	2 Discordo Parcialmente.	3 Nem discordo Nem concordo.	4 Concordo Parcialmente.	5 Concordo Totalmente.	
15. Os colegas de minha equipe me encorajam a ver o meu desempenho sem êxito com uma oportunidade de aprendizado.	1	2	3	4	5
16. Os colegas de minha equipe me incentivam a pensar nos problemas como oportunidades, ao invés de obstáculos.	1	2	3	4	5
17. Os colegas de minha equipe me encorajam a desenvolver-me profissionalmente.	1	2	3	4	5
18. Os colegas de minha equipe me encorajam a desenvolver minhas competências e habilidades.	1	2	3	4	5
19. Os colegas de minha equipe me encorajam a buscar oportunidades de aprender.	1	2	3	4	5
20. Os colegas de minha equipe me encorajam a buscar oportunidades educacionais.	1	2	3	4	5
21. Os colegas de minha equipe me encorajam a aprender com meu próprio esforço.	1	2	3	4	5
22. Os colegas de minha equipe me encorajam a aprender coisas novas.	1	2	3	4	5
23. Eu costumo fazer sugestões sobre melhores métodos de trabalho para os outros colegas de minha equipe.	1	2	3	4	5
24. Os colegas de minha equipe geralmente me avisam quando eu faço algo que torna o seu trabalho mais fácil (ou mais difícil).	1	2	3	4	5
25. Eu costumo deixar outros colegas de minha equipe saberem quando eles fizeram algo que torna o meu trabalho mais fácil (ou mais difícil).	1	2	3	4	5
26. Os colegas de minha equipe reconhecem o meu potencial.	1	2	3	4	5
27. Os colegas de minha equipe entendem meus problemas e minhas necessidades.	1	2	3	4	5
28. Eu sou flexível sobre troca de responsabilidades de trabalho para tornar as coisas mais fáceis para outros colegas de minha equipe.	1	2	3	4	5
29. Em situações de grande demanda, os colegas de minha equipe frequentemente me perguntam se podem ajudar.	1	2	3	4	5
30. Em situações de grande demanda, eu frequentemente me ofereço como voluntário para ajudar os meus colegas de equipe.	1	2	3	4	5
31. Eu me sinto disposto em ajudar a terminar o trabalho que havia sido atribuído a outros colegas de minha equipe.	1	2	3	4	5
32. Os colegas de minha equipe se sentem dispostos a me ajudar a terminar o trabalho que foi atribuído a mim.	1	2	3	4	5

Escala:

1 Discordo Totalmente.	2 Discordo Parcialmente.	3 Nem discordo Nem concordo.	4 Concordo Parcialmente.	5 Concordo Totalmente.
------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	------------------------------

33. A equipe sugere novos caminhos para atingir metas e objetivos.	1	2	3	4	5
34. A equipe aparece com novas e práticas ideias para melhorar o desempenho.	1	2	3	4	5
35. A equipe sugere novos caminhos para melhorar a qualidade.	1	2	3	4	5
36. A equipe promove e defende ideias para os outros.	1	2	3	4	5
37. A equipe mostra criatividade de trabalho quando tem oportunidade.	1	2	3	4	5
38. A equipe desenvolve planos e cronograma adequados para implementar novas ideias.	1	2	3	4	5
39. A equipe tem ideias novas ou inovadoras.	1	2	3	4	5
40. A equipe aparece com soluções criativas para os problemas.	1	2	3	4	5

Dados básicos:

Favor preencher os campos abaixo apenas com números, caso seja necessário, use decimais.

41. Qual a sua idade? ____

42. Quanto tempo de empresa você possui (em anos)? ____

43. Quanto tempo de experiência na função que desempenha você possui (em anos)? ____

44. Quanto tempo você trabalha na equipe atual (em anos)? ____

Favor marcar com um X não resposta escolhida:

45. Sexo: Masculino () Feminino ()

Apêndice C

Tabelas completas dos resultados obtidos no software SSPS.

Tabela 2: Mínimo, Máximo, Média e Desvios-Padrão.

	Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
1	LIDERANÇA COMPARTILHADA	2,14	4,71	3,77	0,65
2	Encorajamento de auto recompensa	1,33	4,84	3,57	0,80
3	Encorajamento de trabalho em equipe	1,67	5,00	3,98	0,76
4	Definição de metas participativas	1,00	5,00	3,37	1,00
5	Encorajamento de ações independentes	1,88	5,00	3,80	0,66
6	Encorajamento para oportunidades	2,00	5,00	3,71	0,66
7	Encorajamento para auto desenvolvimento	1,84	4,92	3,97	0,73
8	TEAM-MERMBER-EXCHANGE - TMX	2,55	4,80	3,96	0,51
9	CRIATIVIDADE	2,13	5,00	3,95	0,59
10	CAPACIDADE ABSORTIVA	1,88	7,00	5,74	1,15
11	Capacidade de transmutar	1,25	7,00	5,79	1,17
12	Capacidade de aplicar	2,00	7,00	5,70	1,23
13	DESEMPENHO	1,71	5,00	4,16	0,70
14	Efetividade das entregas	1,20	5,00	4,10	0,78
15	Efetividade da qualidade	2,00	5,00	4,11	0,80
16	Efetividade das mudanças	1,33	5,00	4,18	0,91
17	Efetividade na organização e planejamento	1,50	5,00	4,12	0,76
18	Valor efetivo	2,00	5,00	4,36	0,70
19	Efetividade Geral	2,33	5,00	4,20	0,70
20	Idade (desvio-padrão)	0,71	22,63	7,16	4,61
21	Tempo de empresa (desvio-padrão)	0,00	16,97	5,89	4,86
22	Tempo na função (desvio-padrão)	0,00	19,52	4,47	4,34
23	Tempo de Equipe (desvio-padrão)	0,00	12,51	2,36	2,31
24	Tamanho do Grupo (desvio-padrão)	2,00	30,00	9,29	5,01

N=76

As variáveis: Idade (7), tempo de empresa (8), tempo na função (9) e tempo de equipe (24) são as médias de todos os 222 membros das equipes.

Fonte: Própria.

Tabela 3: Correlações

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 LIDERANÇA COMPARTILHADA																								
2 Encorajamento de auto recompensa	0,784**																							
3 Encorajamento de trabalho em equipe	0,815**	0,651**																						
4 Definição de metas participativas	0,893**	0,624**	0,688**																					
5 Encorajamento de ações independentes	0,800**	0,520**	0,487**	0,730**																				
6 Encorajamento para oportunidades	0,854**	0,653**	0,622**	0,677**	0,730**																			
7 Encorajamento para auto desenvolvimento	0,908**	0,615**	0,717**	0,765**	0,625**	0,730**																		
8 TEAM-MEMBER-EXCHANGE - TMX	0,754**	0,602**	0,662**	0,653**	0,578**	0,649**	0,678**																	
9 CRIATIVIDADE	0,786**	0,601**	0,685**	0,678**	0,575**	0,646**	0,757**	0,750**																
10 CAPACIDADE ABSORTIVA	0,143	0,132	0,149	0,125	0,044	0,089	0,161	0,039	0,199															
11 Capacidade de transmutar	0,121	0,139	0,112	0,093	0,029	0,082	0,138	0,008	0,149	0,959**														
12 Capacidade de aplicar	0,154	0,115	0,174	0,146	0,055	0,090	0,171	0,066	0,231*	0,964**	0,850**													
13 DESEMPENHO	0,157	0,106	0,150	0,174	0,076	0,098	0,165	0,149	0,185	0,849**	0,809**	0,823**												
14 Efetividade das entregas	0,163	0,114	0,113	0,164	0,124	0,120	0,165	0,128	0,227*	0,771**	0,742**	0,742**	0,912**											
15 Efetividade da qualidade	0,156	0,137	0,170	0,141	0,079	0,116	0,145	0,109	0,188	0,856**	0,792**	0,853**	0,938**	0,831**										
16 Efetividade das mudanças	0,187	0,157	0,126	0,235*	0,122	0,105	0,172	0,149	0,168	0,745**	0,717**	0,716**	0,921**	0,816**	0,841**									
17 Efetividade na organização e planejamento	-0,006	-0,075	0,049	0,063	-0,061	-0,022	0,001	0,045	0,015	0,739**	0,697**	0,723**	0,873**	0,682**	0,802**	0,756**								
18 Valor efetivo	0,165	0,105	0,201	0,176	0,010	0,078	0,211	0,154	0,175	0,767**	0,765**	0,713**	0,888**	0,768**	0,806**	0,764**	0,772**							
19 Efetividade Geral	0,216	0,168	0,213	0,171	0,132	0,135	0,241*	0,277*	0,241*	0,719**	0,668**	0,715**	0,881**	0,751**	0,821**	0,810**	0,723**	0,754**						
20 Idade (desvio-padrão)	-0,048	-0,092	-0,107	-0,022	-0,075	-0,013	0,018	-0,039	-0,047	-0,287*	-0,312**	-0,241*	-0,261*	-0,252*	-0,219	-0,203	-0,265*	-0,253*	-0,218					
21 Tempo de empresa (desvio-padrão)	0,103	0,033	0,008	0,163	0,069	0,125	0,106	0,092	0,088	-0,111	-0,160	-0,056	-0,045	0,028	-0,050	-0,034	-0,091	-0,138	-0,003	0,733**				
22 Tempo na função (desvio-padrão)	-0,044	-0,149	-0,034	0,014	-0,109	-0,018	0,020	-0,092	-0,032	0,073	0,076	0,065	0,037	0,106	-0,014	0,014	0,056	0,010	-0,029	0,295**	0,490**			
23 Tempo de Equipe (desvio-padrão)	0,084	0,008	0,100	0,066	0,054	0,047	0,115	0,053	0,078	-0,018	-0,042	0,007	0,002	0,111	0,012	-0,047	-0,087	-0,002	-0,009	0,091	0,233*	0,290*		
24 Tamanho do Grupo (desvio-padrão)	0,035	0,084	-0,049	0,081	0,069	-0,042	0,014	-0,028	0,100	0,074	0,116	0,030	0,008	0,122	-0,010	0,001	-0,128	0,033	-0,024	-0,123	-0,046	0,056	0,170	
25 Diversidade de gênero	-0,213	-0,070	-0,239*	-0,266*	-0,232*	-0,139	-0,144	-0,047	-0,131	-0,045	-0,066	-0,022	-0,074	-0,110	-0,047	-0,070	-0,091	-0,038	0,020	-0,027	0,014	-0,062	-0,142	0,052

Nota: N=76 * p<0,05 ** p<0,01

Fonte: Própria