

# Oficina de Desenvolvimento de Equipes

*Apostila*

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial  
Programa Gestão de Pessoas



*Apostila*

**Enap**

# **Oficina de Desenvolvimento de Equipes**

Jacqueline Silveira de Sá Leitão

Brasília – 2015



1. Apresentação.....	5
2. Introdução .....	7
3. Tópicos a Tratar.....	9
4. Conclusão .....	11
5. Indicações de Leitura .....	13
6. Bibliografia Complementar .....	15
7. Textos para Atividade .....	17
8. Dinâmicas .....	35



# 1. Apresentação

Desde há muito o homem descobriu que trabalhar em conjunto era fundamental à sua sobrevivência. Além da sociabilidade, existe o fato de que determinadas atividades necessitam de esforço ou da contribuição de mais de uma pessoa.

No decorrer da história, é possível observar que o trabalho em grupo vem sendo descoberto, de maneira formal, pelos que procuram compreender os processos sociais, como uma forma potente e criativa de lidar com os problemas do dia-a-dia do trabalho e na proposição de novas alternativas para a Organização enfrentar os desafios que lhes são impostos.

No campo da administração, inicialmente o trabalho em série foi visto como viabilizador da maximização da produtividade. Gradativamente, foi constatado que, para melhor compreender o trabalho, outras variáveis deveriam ser consideradas como, por exemplo, as relativas à influência do grupo no desempenho do indivíduo no trabalho, a força das relações interpessoais etc.

Estudos mais recentes evidenciam a importância da satisfação da equipe para a produtividade do seu trabalho, de modo que manter equipes satisfeitas é um desafio daqueles que gerenciam as organizações no contexto atual. Por serem formadas por pessoas com diferentes formações e visões de mundo, os conflitos são comuns nas equipes. Esses devem ser vistos como oportunidades de aprendizagem e objeto da atenção dos líderes das equipes, a fim de manter um clima favorável ao trabalho.

O curso “Oficina de Desenvolvimento de Equipes” desenvolvido pela ENAP representa mais um esforço desta Escola em facilitar, em ambiente adequado, a identificação das dificuldades para o trabalho em equipe, bem como a definição de meios de superá-las e o planejamento de ações para o seu desenvolvimento.

Este curso tem como objetivo geral propiciar às equipes de trabalho oportunidade de rever sua atuação, no sentido de identificar os aspectos que necessitam ser aprimorados, para que possam contribuir para o alcance dos objetivos da instituição, assim como para a satisfação dos membros da equipe e o clima agradável no ambiente de trabalho.

O curso será realizado com equipes naturais, isto é, com as pessoas que atuam juntas no

dia-a-dia de trabalho, o que possibilitará a reflexão sobre a atuação individual e em grupo, em cada temática abordada nas oficinas, por meio de método focado no “aprender-fazendo”. A equipe realizará exercícios práticos, dinâmicas vivenciais, sob constante orientação do facilitador. Ao final do curso, a equipe deverá elaborar um plano de ação para melhoria do seu desempenho no trabalho.

A equipe da ENAP, atenta aos espaços de aprendizagem abertos pela modernização da função pública, desenhou este curso baseando-se em conteúdos que contribuam para a atuação efetiva das equipes de trabalho nas diferentes instituições públicas.

## 2. Introdução

A literatura tem sido pródiga (McGREGOR, 1980; MUCCHIELLE, 1980; SUNDSTROM; DE MEUSE; FUTRELL, 1990; WEST; FARR, 1990; SBRAGIA, 1993; BERSOU; BERSOU, 1997; ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004; PUENTE-PALÁCIOS; SEIDL; SILVA, 2008; GUIMARÃES; MARTINS, 2008, entre outros) em reconhecer as equipes de trabalho como mecanismos impulsionadores de mudanças, que trazem em si elementos que potencializam o crescimento da efetividade organizacional, o que o torna alvo de interesse daqueles que pretendem descobrir saídas viáveis para o desenvolvimento dos sistemas sociais, inclusive no que se refere à elevação da produtividade

Contudo, o trabalho em equipe envolve dificuldades que, de acordo com McGregor (1980) são causadas porque a maioria das pessoas tem pouca experiência com grupos de trabalho eficiente, o que gera baixas expectativas com relação a este tipo de trabalho; as pessoas não têm conhecimento do que é importante para o bom funcionamento da equipe; as pessoas têm um medo generalizado de conflito e de hostilidade, o que leva os membros de equipes a atuarem sem franqueza, ignorando os conflitos e as disputas pessoais o que dificulta o funcionamento da equipe; as pessoas têm a concepção errônea de que a eficiência da equipe depende do líder, que vai contra a premissa segundo a qual “a verdadeira pista para uma atuação grupal eficiente é o comportamento hábil e sensível de seus membros”; a administração pela Teoria X, cujo princípio do “dividir para reinar” pode ser utilizado pelos que estão mais interessados em poder pessoal do que em criar condições para a formação de uma equipe de trabalho sólida. Por estes e provavelmente por outros motivos, trabalhar em equipe estabelece-se como um desafio a ser enfrentado.

Com o objetivo de contribuir para a melhoria da efetividade das equipes de trabalho, o presente curso, no formato de oficina, destina-se ao desenvolvimento de equipes de trabalho, que está voltada para as pessoas que atuam juntas no dia-a-dia de trabalho e que se caracterizam como equipes naturais.

A oficina tem como objetivo geral a análise de aspectos a aprimorar na equipe de trabalho a fim de que os participantes elaborem um plano de desenvolvimento da equipe, com foco no alcance das metas estabelecidas pela organização em um clima de confiança e respeito mútuo.



Para concretização de tal objetivo, são realizadas diferentes atividades que permitem a reflexão sobre o estado atual da equipe e os aspectos que necessitam de investimento de ações visando à melhoria. Espera-se que a própria equipe perceba seus pontos fortes e fracos e planeje ações voltadas para sua efetividade com melhoria da satisfação dos seus integrantes. A produtividade e a satisfação constituem-se em um binômio desejado.

Para tanto, a oficina será desenvolvida por meio do método “aprender-fazendo”, onde o foco principal estará na mudança de atitude, que compreende aspectos afetivos e cognitivos. Serão utilizadas dinâmicas de grupo e exercícios práticos, permeados de exposições dialógicas, onde o foco principal é a participação ativa dos membros da equipe no processo de aprendizagem.

## 3. Tópicos a Tratar

### 3.1. Equipe no Contexto Organizacional

Neste tópico, serão tratadas as mudanças das características do trabalho nas organizações de uma forma geral, bem como as principais características da Organização a qual o grupo participante da oficina se encontra vinculada, tais como sua missão e suas estratégias; suas diferentes áreas e como a equipe se insere na Organização e sua importância e seu papel nesse contexto. Para tratar esses temas, serão utilizadas exposições dialógicas, e cada membro expressará sua opinião a respeito do papel de sua equipe na Organização. Depois, farão uma análise em pequenos grupos e, por fim, apresentarão para toda a equipe com o objetivo de integrar as diferentes percepções a respeito da importância da equipe na organização.

### 3.2. Caracterização de Equipe de Trabalho

Esse tópico inclui os aspectos conceituais relativos à equipe de trabalho: conceitos de equipe; a importância do indivíduo na equipe; os papéis assumidos em uma equipe, o tamanho adequado e tipos de equipe. Serão utilizadas exposição dialógica e dinâmicas de grupo que visam ressaltar a importância do indivíduo na equipe e nos elementos essenciais à constituição de uma equipe onde o indivíduo e a organização são contemplados.

### 3.3. Processos da Equipe de Trabalho

Incluem-se neste tópico um diagnóstico sobre o estado atual de funcionamento da equipe; as etapas na formação de uma equipe; os elementos essenciais ao funcionamento de uma equipe: comunicação; relacionamento na equipe; articulação entre equipes; gestão de conflito; coesão; confiança; tomada de decisão; competências pessoais e criatividade em equipe e inovação. Também serão utilizadas exposição dialógica e dinâmica de grupo que simule o trabalho em equipe, para que se possam identificar os principais processos envolvidos nas atividades realizadas pela equipe.

### 3.4. O Papel do Líder no Desenvolvimento da Equipe

Trata-se neste tópico das competências de um líder de equipe; dos estilos de liderança e do papel do líder como orientador e facilitador da equipe. Serão utilizadas exposição dialógica e dinâmica de grupo para exemplificar aspectos fundamentais à atuação de um líder de equipe.

### 3.5. Plano de Desenvolvimento da Equipe

Este será o tópico final que tratará da definição de estratégias e ações necessárias ao desenvolvimento da equipe, quando será elaborado um plano de ação que incluirá os objetivos a serem alcançados, as estratégias e ações a serem desenvolvidas e os prazos, as responsabilidades e os recursos necessários para realizar o plano, bem como a forma como será avaliado. Para isso, serão utilizadas discussões em grupo, análise de levantamentos anteriores (pontos a aprimorar na atuação da equipe), registro do plano propriamente dito e apresentações em plenária.

## 4. Conclusão

O aperfeiçoamento do trabalho em equipe deve ser uma prioridade para as organizações que cuidam da sua sustentabilidade. Uma vez que as equipes estão inseridas em todas as áreas da Organização e desempenham papéis formais no sistema produtivo, essa pode ser vista como a célula social responsável pelo sucesso da organização.

O início do aperfeiçoamento das equipes de trabalho está, portanto, na identificação e internalização do seu papel na organização e na conseqüente definição de suas responsabilidades e metas. Ao situar-se no sistema organizacional, a equipe pode tornar-se mais crítica quanto ao seu desempenho e ao quanto este contribui para o êxito das ações organizacionais.

Consciente do seu lugar na instituição, a equipe deverá ser crítica quanto aos aspectos que podem estar facilitando ou dificultando o seu desempenho, devendo investigar em que nível de amadurecimento se encontra e se possui características próprias de uma equipe efetiva.

A presente oficina considera que é a partir de uma postura crítica e responsável quanto aos resultados alcançados pela equipe, que o trabalho desta deva ser avaliado e aprimorado na direção de desempenho mais efetivo e maior satisfação de seus integrantes. Os participantes da Oficina devem estar cientes de que o desenvolvimento de uma equipe é um processo contínuo e permanente, de modo que o diálogo deve ser uma constante nas ações da equipe. Trata-se de um início de um processo de repensar o funcionamento da equipe que deve passar a ser uma prática no contexto de trabalho.

Com foco voltado a equipes naturais, a oficina deve ser indicada para os profissionais que trabalham juntos nas organizações e que necessitam interagir para a realização de suas atividades. Desse modo, para que a oficina se constitua em um espaço rico de aprendizagem e que o plano de ação elaborado nesse momento seja efetivamente aplicado no trabalho, recomenda-se que gerentes e colaboradores de uma mesma equipe participem juntos da Oficina. Assim, terão condições de refletir sobre os aspectos positivos e sobre aqueles que necessitam de aprimoramento na atuação da equipe de uma forma realista, ao mesmo tempo em que terão condições de contribuir para a melhoria do clima de trabalho na equipe.



## 5. Indicações de Leitura

ALBUQUERQUE, F.J.B.; PUENTE-PALACIOS, K.E. Grupos e equipes de trabalho em organizações. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.357-379.

BERSOU, M.L.T.; BERSOU, L. Considerações sobre a evolução competência de empresas do ponto de vista da formação de equipes. RAE Light, v.4, n.4, p.6-10, 1997.

BRUNO-FARIA, M. F., ALENCAR, E. M. L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Revista de Administração, v. 2, n. 31, p. 50-61, 1996.

\_\_\_\_\_. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Revista de Administração, v. 4, n. 33, p. 86-91, 1998.

GUIMARÃES; V. F.; MARTINS, M. C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v.8, n.2, p.54-78, jul./dez. 2008.

MACHADO, M. S. Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

MUCCHIELLE, R. O Trabalho em equipe. Martins Fontes: São Paulo, 1980.

PUENTE-PALACIOS, K.E.; SEIDL, J.; SILVA, R.A.D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. RPOT, v.8, n.2, jul./dez., 2008, p.79-97.

PUENTE-PALACIOS, K.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 3, p. 57-78, jul/dez. 2005.

SPENCER, J; PRUSS, A. Gerenciando sua equipe. São Paulo: Siciliano, 1994.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Programa de Consultoria Integrada: times de resultados. In: COUTINHO, G. A. (Org.). Ações premiadas no 7º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal Helio Beltrão 2002. Brasília: ENAP, 2003, p. 163-169.



## 6. Bibliografia Complementar

AMABILE, T. M. How to kill creativite. Harvard Business Review, v. 76, n. 5, p. 76-87, sep./oct., 1998.

ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams. Administrati e Science Quarterly, v. 37, p. 634-665, 1992.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público v. 56, n.2, p. 179-194, abr./jun., 2005.

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

CAMPION, M. A.; MEDSKER, G. J.; HIGGS, A. C. Relations between work groups characteristics and e. ecticeness: implications or designing e ectice work groups. Personnel Psychology, v. 46, p. 823-850, 1993.

CAMPOS, A. C. C. F.; SOUSA, M. Q. L.; RAMOS, R. E. . A Qualidade Através do Trabalho em Equipe. In: XXIX-Congresso Interamericano de Psicologia, Santia o-Chile, 2001.

CAMPOS, A. C. C. F.; SOUSA, M. Q. L.; RAMOS, R. E. . Trabalho em Equipe e Comprometime to Pessoal: Elementos Para Melhoria Da Qualidade E Produtividade. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002

GONZÁLEZ, M.P.; SILVA, M.; CORNEJO, J.M. Equipos de trabajo efecti os. Barcelona: EUB,1996.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K.. A força e o poder das equipes, São Paulo: Makron, 2004.

LIMA, S. M. V.; MACHADO, M. S. . Impacto de Treinamento Gerencial e Efetividade de Equipes em Ambientes de Inovação Tecnológica. In: XXIX Reunião Anual de Psicologia, 1999, Campinas - SP. Anais da XXIX Reunião Anual de Psicologia, 1999.

LIMA, S. M. V.; MACHADO, M. S. . Determinantes do Desempenho de Equipes de Pesquisa Parceiras. In: ENANPAD 2000, 2000, Florianópolis - SC. Anais do ENANPAD 2000, 2000.

LIMA, S. M. V.; MACHADO, M. S. . Desempenho de Equipes Interinstitucionais de Pesquisa. In: XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2000, São Paulo - SP. Anais do XXI



Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2000.

MACHADO, M. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. . Equipes de Pesquisa & Desenvolvimento: Modelos Explicativos de Desempenho. In: XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 1998, São Paulo - SP. Anais do XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 1998.

McGREGOR, D. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

PRITCHARD, E et al. Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, v. 73, n. 2, p. 337-358, 1988.

MAGJUKA, R. J.; BALDWIN, T. T. Team-based employee involvement programs: effects of design and administration. *Personnel Psychology*, v. 44, p. 793-812, dez., 1991.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 8.ed., 1998.

RODRIGUES, L. C.; HOUSE, R. W. Avaliação de desempenho de pesquisadores: desenvolvimento econômico. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 45-54, 1991.

SBRAGIA, R. Trabalho em equipe e inovação tecnológica. *Revista de Administração*, São Paulo- v. 28, n. 1, p.36-43, jan./mar., 1993.

SHERWOOD, K. F.; GUERRIER, Y. & DALE, B. G. Quality circle programme evaluation: A study in british manufacturing industry. *International Journal of Technology Management*, v. 8, n. 3, 4 e 5, p. 396-410, 1993.

SILVEIRA, J. R. Avaliação de desempenho da área de P & D. *Revista de Administração*, v. 26, n.1, p. 114-119, jan./mar., 1991.

SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K. P.; FUTRELL, D. Work teams - applications and effectiveness. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 120-133, 1990.

WEST, M. A. ; ANDERSON, N.R. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 6, p. 680-693, 1996.

WEST, M.A.; FARR, J.L. Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies. Chichester: Wiley, 1990.

WOLFF, M. F. Creating high- performance teams. *Research Technology Management*. v. 36, n.6, p.10-11, 1993.

## 7. Textos para Atividade



# CONSIDERAÇÕES SOBRE A EVOLUÇÃO COMPETITIVA DE EMPRESAS DO PONTO DE VISTA DE FORMAÇÃO DE EQUIPES

*Maria Lúcia Trezza Bersou e Luiz Bersou*

## LIDERANÇA E CONSTRUÇÃO DA CULTURA

Vamos avançar um pouco com nossas ferramentas e trabalhar a relação cultura *versus* características do líder. Procura-se, assim, criar premissas de orientação ao líder do ponto de vista de construção de uma cultura saudável no âmbito da empresa. Trata-se de um tema delicado, pois envolve o trato emocional dos colaboradores da empresa, o que, sem o devido preparo, pode trazer sofrimento desnecessário às pessoas envolvidas.

Como ferramenta de trabalho introduzimos o conceito de cultura de cristalização e cultura de sedimentação. A cultura de sedimentação pode ser definida como aquela que é derivada do armazenamento proveitoso das experiências vividas pela empresa ao longo de sua existência. O acervo assim constituído permite um estado de relações no qual a energia despendida pelos colaboradores está prioritariamente orientada para o benefício da empresa. O esforço de colaboração de uma equipe assim constituída contribui para o aperfeiçoamento de cada um e da equipe como um todo, a partir de uma situação

global de crescimento.

Numa cultura de cristalização, as experiências vividas pela empresa não fertilizam o caminho que ela percorre ao longo de sua história de vida. O que se verifica é que tais experiências apenas se sobrepõem umas às outras, como elementos isolados num conjunto estático, sem referências e sem esquemas dinâmicos de trocas. Nas culturas assim constituídas a energia despendida pelos colaboradores costuma estar mais voltada para os interesses individuais imediatos, em detrimento da atenção dada à empresa, com grande dispêndio de energia tencional e com conseqüente efeito paralisante.

## CULTURA E EQUIPES

Uma outra excelente ferramenta conceitual é aquela que diz respeito ao reflexo cultura—eficiência de grupo. Com efeito, o que interessa do ponto de vista da empresa é que a cultura vigente transforme grupos de colaboradores em **equipes**.

Uma equipe pode ser assim identificada quando entre seus membros está presente o conhecimento comum dos problemas e das ferramentas de trabalho,

o comprometimento com uma determinada causa, projeto ou problema e a preocupação com a construção de um determinado ambiente de trabalho.

Assim, ao arquiteto do plano de desenvolvimento do ambiente interno da empresa cabe a missão de criar condições para a construção de uma cultura de sedimentação, mais saudável e mais fértil. Dentro dessa tarefa impõe-se, portanto, transformar grupos em equipes, propiciando condições para que exista compartilhamento dos problemas, o domínio de ferramentas de trabalho comuns, a formação de um ambiente de trabalho pró-ativo e o estabelecimento de um grau de comprometimento necessário para alcançar os objetivos estabelecidos. Com este quadro teremos equipes mais engajadas e, portanto, mais eficientes.

## CRIAÇÃO DA CULTURA DE SEDIMENTAÇÃO

A criação da cultura de sedimentação está baseada em um conjunto de pressupostos fundamentais e que estão na base das equipes competentes.

Nas relações de trabalho do dia-a-dia, procuram-se mais as **causas** dos

problemas e menos os **culpados**. Essa premissa é de fundamental importância na formação do ambiente de trabalho no qual deverão se estabelecer as relações funcionais.

A abordagem dos problemas é preferencialmente feita no âmbito do “pensar junto” ao invés de “pensar contra”. A situação de “pensar junto” não implica necessariamente estar de acordo, mas estabelece as bases para o conhecimento comum do problema e fixa a identificação entre as partes das ferramentas de pensar, elemento fundamental na formação de uma equipe.

Os objetivos e contratos individuais de trabalho são sempre bem estabelecidos. Desta situação decorrem relações de trabalho mais transparentes e maduras. Ficando claros os deveres e responsabilidades de cada um, é possível cobrar adequadamente os resultados esperados.

Ainda quando rigorosas, as relações de trabalho merecem trato afetuoso, motivação, reconhecimento e a busca do entendimento das necessidades de cada um. Ambientes de cordialidade e de reconhecimento são elementos fundamentais na construção de equipes. Os líderes que conseguem estabelecer relações afetuosas e reconhecidas com seus colaboradores têm verdadeiras equipes, altamente identificadas com seus propósitos e com a empresa. Líderes que não conseguem essa condição coordenam na verdade equipes mancas, desmotivadas e que, com frequência, na procura de atender necessidades próprias, drenam energia vital para fora da empresa.

As críticas são equilibradas, profissionais, justas e acima de tudo apresentadas com respeito entre as partes. Esta é a ferramenta de sustentação da cultura de sedimentação. Nesta condição as equipes não receiam em apresentar suas próprias convicções e contribuições, e o fator de alavancagem da equipe aumenta consideravelmente.

O trabalho desenvolvido em culturas cristalizadas apresenta algumas características específicas no âmbito das equipes: são equipes viciadas em se defender, mesmo diante de contribuições úteis, anestesiadas quanto às críticas que recebem, sem compromisso com a resposta e também impermeáveis a qualquer processo de evolução. São equipes muito resistentes, de difícil penetração, neutralizando as iniciativas que possam resultar em mudanças, as quais são vividas como ameaça ao precário equilíbrio que as mantêm.

Quando construímos equipes com cultura sedimentada, percebemos imediatamente que são equipes sensíveis, com grande carga de amor-próprio, atuam colaborando e não defensivamente, levam seriamente as críticas que recebem, sentem-se comprometida com a resposta e têm brio profissional. Tais equipes só podem florescer num ambiente propício: estimulante, sadio, transparente, inteligente, que respeite sua sensibilidade e amor próprio.

Meses de trabalho podem ser perdidos pela falta de percepção de que, quando fazemos uma cultura de cristalização evoluir para uma cultura de sedimentação, estamos refazendo a história do cavalo árabe puro sangue: excepcional *performance* exige condições excepcionais de ambiente e vivência.

### **CORRELAÇÃO ENTRE CULTURAS DE SEDIMENTAÇÃO, FORMAÇÃO DE EQUIPES E TIPOS DE LIDERANÇAS**

Examinados os pressupostos da formação da cultura de sedimentação e formação de equipes, cumpre examinar os aspectos de liderança que se apresentam diante destes pressupostos.

Tradicionalmente, a formação de empresas com origem industrial estabeleceu pressupostos de exercício de liderança baseados essencialmente em argumentos racionais. Este processo funcionou por muito tempo, enquanto a questão de tocar uma empresa do ponto de vista de fabricação era um tema técnico, de soluções técnicas e poucas dúvidas quanto a outras necessidades.

Como a exigência quanto ao melhor aproveitamento de recursos humanos era muito pobre, a questão da importância desse recurso no contexto da organização era deixada de lado. Com o aumento da complexidade da empresa, percebeu-se que o argumento “equipe” era mais importante do que o argumento “máquina” e a partir daí passos importantes foram dados na busca da otimização da condição competitiva da empresa via otimização do uso dos recursos pessoais das equipes.

Nesta condição evidencia-se que os pressupostos básicos de liderança, ainda que não possam prescindir da lógica racional, devem compor-se com argumentos emocionais. O exercício da moderna condução de empresas está baseado no binômio “argumentos racionais” mediados por “argumentos emocionais”.

O que sabemos deste binômio? Que ele é

## Tendências

fundamental para a formação de verdadeiras equipes.

Quando o binômio se desloca para o racional, prevalece a cultura de cristalização pela falta de empatia do líder com seus liderados. O grupo até pode ser competente, mas o ambiente será frio e pouco produtivo. Teremos líderes autocráticos e ineficientes.

Quando o binômio se desloca para o emocional, também se estabelece uma cultura de cristalização, como é típico no caso dos partidos políticos. Temos um ambiente extremamente emocional, porém pouco competente. Temos então líderes pseudo-democráticos e igualmente ineficientes.

Quando o binômio funciona de maneira equilibrada, o emocional temperando o racional na justa medida, os líderes terão condições de conquistar o verdadeiro reconhecimento e a fidelidade de sua equipe.

Diante dessa análise cabe perguntar como se posicionam os líderes em relação a este binômio. O equilíbrio ideal do líder diante desses dois aspectos está diretamente relacionado com o equilíbrio interno próprio de cada indivíduo. Essa equação é definida pelo grau de contato que o líder é capaz de operar entre seus aspectos emocionais e suas capacidades intelectuais.

Quando essas duas áreas no líder estão demasiadamente estancadas, a comunicação indispensável entre os fatores emocionais e as habilidades intelectuais fica comprometida. Isso o impede de compreender a situação como um todo e de poder ajudar com seus conhecimentos e experiência, bloqueando a integração entre líder e equipe. Esta questão é de suma gravidade, pois ela atinge todas as escalas de liderança de uma empresa. Vai do presidente até o último dos colaboradores que, por uma razão ou outra, exerce momentos de liderança e comando.

Nos casos em que os argumentos racionais e emocionais transitam mais livremente, teremos líderes capazes de galvanizar suas equipes. Nos casos em que há um fosso entre as esferas racionais e emocionais, os argumentos não transitam e instalam-se problemas.

Tradicionalmente, os líderes industriais e os militares estão muito mais habituados a utilizar argumentos racionais. Por outro lado, os líderes políticos em geral atuam no âmbito inverso, valendo-se predominantemente da argumentação emocional. Claramente, o extremo dos dois casos configuram situações de grande

risco para as entidades envolvidas, levando empresas à morte e nações à guerra.

## REFLEXOS DA CULTURA NA CONDIÇÃO COMPETITIVA DA EMPRESA

Já sabemos como se reflete a condição operacional do líder na cultura da empresa. Precisamos saber agora como a caracterização da cultura de sedimentação se reflete na condição competitiva da empresa e, portanto, no risco que ela enfrenta no dia-a-dia. Este problema pode ser abordado a partir dos seguintes enfoques:

**a) comunicação com o mercado:** como nas empresas com cultura de sedimentação quase não existem tabus e verdades absolutas, a absorção de dados e valores de mercado pelo ambiente interno da empresa é muito mais frequente e, o que é mais importante, muito mais valorizada. Em decorrência disto, poderíamos afirmar que as culturas de sedimentação revelam maior sintonia com o mercado. Por outro lado, nas culturas de cristalização predomina uma resposta mais mecânica e estereotipada, o que impossibilita a necessária sintonia em relação à dinâmica do mercado;

**b) evolução da curva de maturidade da empresa:** esta abordagem de análise é igualmente muito importante e se completa com a anterior. A cultura de cristalização na empresa faz com que sua curva de maturação fique bloqueada em patamares nitidamente distintos. Normalmente, a cultura de cristalização atrasa a evolução dos patamares de amadurecimento da empresa.

## EVOLUÇÃO DO TRATAMENTO DO RISCO EXTERNO E INTERNO NA EMPRESA E CULTURA DE SEDIMENTAÇÃO

Os conceitos de “risco interno” e “risco externo” têm o objetivo fundamental de caracterizar as importâncias relativas dos dois tipos de risco, caracterizando-os adequadamente para cada negócio específico e estabelecendo a relação empresa *versus* tratamento do risco interno e externo. Os gráficos a seguir propõem uma noção de como pode ser a posição da empresa e o objetivo de trabalho conjunto entre empresa e consultoria.

A partir daí é possível concluir que a cultura de cristalização afeta a empresa de várias maneiras:

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Evolução Maturidade Empresa				Maturidade
			Eficácia	
		Eficiência		
	Intuição			

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Empresa com Cultura de Sedimentação				Maturidade
			Eficácia	
		Eficiência		
	Intuição			

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Empresa com Cultura de Cristalização				
			Eficácia	
		Eficiência		
	Intuição			



## Tendências

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Atenção				
Risco				
Externo				
Empresa				
Atenção				
Risco				
Interno				

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Risco				
Total				
Empresa				

a) não permite que a empresa atinja um *optimum* de condição competitiva, uma vez que as empresas com cultura de cristalização, por sua própria natureza, estão impedidas de atingir a fase de maturidade, que é aquela em que o risco da empresa é menor;

b) dado que o nível de conforto interno da empresa é escasso, a rotação de quadros com a conseqüente perda de competência ganha maior relevância;

c) além disso, empresas com cultura cristalizada geram menos conhecimento.

O resultado final é que empresas com cultura cristalizada apresentam sempre maior risco de mercado. □

---

**Maria Lúcia Trezza Bersou e Luiz Bersou**  
são consultores da BCA Consultoria Empresarial.

---





## Texto para reflexão

# A FÁBULA DOS PORCOS ASSADOS

*Artigo originalmente publicado em Juicio a La Escuela Cirrigliano, Forcade Tllich  
Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1976*

**Uma das possíveis variações de uma velha história sobre a origem do assado é a seguinte:**

Certa vez, aconteceu um incêndio num bosque onde havia porcos, que foram assados pelo fogo. Os homens, acostumados a comer carne crua, experimentaram e acharam deliciosa a carne assada. A partir daí, toda vez que queriam comer um porco assado, incendiavam um bosque ...até que descobriram um novo método.

Mas o que quero contar é o que aconteceu quando tentaram mudar o SISTEMA para implantar um novo. Fazia um tempo que as coisas não iam lá muito bem: às vezes os animais ficavam queimados demais ou parcialmente crus. O processo preocupava muito a todos, porque se o SISTEMA falhava, as perdas ocasionadas eram muito grandes -milhões eram os que se alimentavam de carne assada e também milhões os que se ocupavam da tarefa de assá-los. Portanto, o SISTEMA simplesmente não podia falhar. Mas, curiosamente, quanto mais crescia a escala do processo, tanto mais parecia falhar e tanto maiores eram as perdas causadas.

Em razão das inúmeras deficiências, aumentavam as queixas. Já era um clamor geral a necessidade de reformar profundamente o SISTEMA. Congressos, seminários, conferências passaram a ser realizadas anualmente para buscar a solução. Mas parece que não acertavam o melhoramento do mecanismo. Assim, no ano seguinte repetiam-se os congressos, seminários, conferências.

As causas do fracasso do SISTEMA, segundo os especialistas, eram atribuídas à indisciplina dos porcos, que não permaneciam onde deveria, ou à inconstante natureza do fogo, tão difícil de controlar, ou ainda às árvores, excessivamente verdes, ou à umidade da terra, ou ao serviço de informações meteorológicas, que não acertava o lugar, o momento e a quantidade das chuvas...

As causas eram, como se vê, difíceis de determinar. Na verdade, o sistema para assar porcos era muito complexo. Fora montada uma grande estrutura: maquinário diversificado; indivíduos dedicados exclusivamente a acender o fogo -incendiadores que eram também especializados ( incendiadores da Zona Norte, da Zona Oeste, etc., incendiadores noturnos, diurnos -com especialização em matutino e vespertino - incendiador de verão, de inverno, etc.). Havia especialistas também em ventos -os anemotécnicos. Havia um Diretor Geral de Assamento e Alimentação Assada, um Diretor de Técnicas Ígneas ( com o seu Conselho Geral de Assessores), um Administrador Geral de Reflorestamento, uma Comissão de Treinamento Profissional em Porcologia, um Instituto Superior de Cultura e Técnicas Alimentícias ( ISCUTA) e o Bureau Orientador de Reformas Igneooperativas.

Havia sido projetada e encontrava-se em plena atividade a formação de bosques e selvas, de acordo com as mais recentes técnicas de plantação -utilizando-se de regiões de baixa umidade de onde os ventos não soprariam mais de três horas seguidas.

Eram milhões de pessoas trabalhando na preparação dos bosques, que logo seriam incendiados. Havia especialistas estrangeiros estudando a importação das melhores árvores e sementes, fogo mais potente etc. Havia ainda grandes instalações para manter os porcos antes do incêndio, além de mecanismos para deixá-los sair apenas no momento oportuno.

Foram formados professores especializados na construção dessas instalações. Pesquisadores trabalhavam para as universidades que preparavam os professores especializados na construção das instalações para os porcos; fundações apoiavam os pesquisadores que trabalhavam para as universidades que preparavam os professores especializados na construção das instalações para porcos etc.

As soluções que os congressos sugeriam eram, por exemplo, aplicar triangularmente o fogo depois de atingida determinada velocidade do vento, soltar os porcos 15 minutos antes que o incêndio médio da floresta atingisse 47 graus, posicionar ventiladores gigantes em direção oposta ao vento, de forma a direcionar o fogo etc. Não é preciso dizer que poucos especialistas estavam de acordo entre si, e que cada um embasava suas idéias em dados e pesquisas específicos.

Um dia um incendiador categoria AB/SODM- VCH ( ou seja um acendedor de bosques especializado em sudoeste diurno, matutino, com bacharelado em verão chuvoso ), chamado João Bom-Senso resolveu dizer que o problema era muito fácil de ser resolvido - bastava, primeiramente, matar o porco escolhido, limpando e cortando adequadamente o animal, colocando-o sobre uma armação metálica sobre brasas, até que o efeito do calor - e não as chamas assasse a carne.

Tendo sido informado sobre as idéias do funcionário, o Diretor Geral de Assamento mandou chamá-lo ao seu gabinete, depois de ouvi-lo pacientemente, disse-lhe:

*-Tudo o que O senhor disse está muito bem, mas não funciona na prática. O que o senhor faria, por exemplo, com os anemotécnicos, caso viéssemos a aplicar sua teoria ? Onde seria empregado todo o conhecimento dos acendedores de diversas especialidades ?*

**-Não sei -disse João.**

*-E os especialistas em sementes? Em árvores importadas? E os desenhistas, de instalações, para porcos, com suas máquinas purificadoras automáticas de ar?*

**-Não sei.**

*-E os anemotécnicos que levaram anos se especializando no exterior, e cuja formação custou tanto dinheiro ao país? Vou mandá-los limpar porquinhos? E os conferencistas e estudiosos que após anos têm trabalhado no Programa de Reforma e Melhoramentos? Que faço com eles, se a sua solução resolver tudo, hein ?*

**-Não sei -repetiu João, encabulado.**

*-O senhor percebe agora que a sua idéia não vem ao encontro daquilo de que necessitamos? O senhor não vê que se tudo fosse tão simples, nossos especialistas já teriam encontrado a solução há muito tempo atrás? O senhor com certeza compreende que eu não posso simplesmente convocar os anemotécnicos e dizer-lhes que tudo se resume a utilizar brasinhas, sem chamas! O que o senhor espera que eu faça com os quilômetros e quilômetros de bosques já preparados, cujas árvores não dão frutos nem têm folhas para dar sombra? Vamos, diga-me.*

---

**-Não sei, não senhor.**

*-Diga-me, nossos três engenheiros em Porcopirotecnia, o senhor não considera que sejam personalidades científicas do mais extraordinário valor?*

**-..Sim, parece que sim.**

*-Pois então. O simples fato de possuímos valiosos engenheiros em Porcopirotecnia indica que o nosso sistema é muito bom. . O que eu faria com esses indivíduos importantes para o país ?*

**-Não sei.**

*-Viu ? O senhor tem que trazer soluções para certos problemas específicos - por exemplo ,como melhorar as anemotécnicas atualmente utilizadas, como obter mais rapidamente acendedores do Oeste ( nossa maior carência ), conto construir instalações para porcos com mais de sete andares. Temos que melhorar o sistema, e não transformá-lo radicalmente, o senhor entende? Ao senhor falta-me sensatez!*

**-Realmente, eu estou perplexo! -respondeu João.**

*- Bem, agora que o senhor conhece as dimensões do problema, não saia por aí dizendo que pode resolver tudo. O problema é bem mais sério e complexo do que o senhor imagina. Agora, entre nós, devo recomendar-lhe que não insista nessa sua idéia - isso poderia trazer problemas para o senhor no seu cargo .Não por mim, o senhor entende. Eu falo isto para o seu próprio bem, porque eu o compreendo, entendo perfeitamente o seu posicionamento, mas o senhor sabe que pode encontrar outro superior menos compreensivo, não é mesmo?*

**João Bom-Senso, coitado, não falou mais um A. Sem despedir-se, meio atordoado, meio assustado com a sua sensação de estar caminhando de cabeça para baixo, saiu de fininho e ninguém mais o viu. Por isso é que até hoje se diz, quando há reuniões de Reforma e Melhoramentos, que falta o Bom-Senso.**



## COMO (NÃO) MATAR A CRIATIVIDADE

AMABILE, Teresa M. **Como (não) matar a criatividade**. HSM MANAGEMENT. Ano 2, n.12 pg 111-6, Jan/Fev 1999.

RESUMO: "Sufocar a criatividade é fácil. Difícil é estimulá-la. Avalie como você motiva, recompensa e distribui tarefas as pessoas"

PALAVRAS-CHAVE: Criatividade - Motivação.

Quando penso em todas as organizações que estudei e com as quais trabalhei nos últimos 22 anos, não tenho dúvida: é muito mais freqüente ver a criatividade ser destruída do que estimulada.

Mas, em geral, isso não acontece porque os gerentes tenham algo contra ela - a maioria acredita no valor das novas idéias. A criatividade é minada involuntariamente todos os dias em ambientes de trabalho pautados pelos imperativos dos negócios, como coordenação, produtividade e controle.

Obviamente, não se pode esperar que os gerentes ignorem tais imperativos. Mas, ao se pautar apenas por eles, correm o risco de criar organizações que esmagam sistematicamente a criatividade.

Minha pesquisa demonstra que é possível ter o melhor dos mundos: empresas nas quais os principais aspectos dos negócios são levados em consideração e a criatividade floresce. Construir uma organização nesses moldes, entretanto, exige que entendamos exatamente que práticas gerências estimulam a criatividade e que práticas podem matá-la.

### A criatividade empresarial

Tendemos a associar o conceito de criatividade às artes e a considerá-la expressão de idéias altamente originais. Nos negócios, entretanto, originalidade apenas não basta. Para ser criativa, uma idéia também deve ser adequada, ou seja, útil e executável. De alguma forma ela deve influenciar a maneira como os negócios são realizados: seja pela melhoria de um produto, seja por uma nova abordagem de determinado processo, por exemplo.

A associação entre criatividade e originalidade artística leva a uma visão errada sobre o papel a ser desempenhado pela criatividade nas empresas. Os executivos parecem acreditar que a criatividade é exclusiva das áreas de marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Mas ela pode beneficiar todas as funções da organização.

Além de temer a existência da criatividade nos processos, nos sistemas ou na área jurídica, muitos gerentes também encaram o processo criativo de forma bastante limitada. Para eles, criatividade remete à maneira de pensar das pessoas - sua inventividade ao enfrentar problemas, por exemplo. Na verdade, pensar criativamente é apenas um dos componentes da criatividade. Existem outros dois, também essenciais: *expertise* e motivação.

*Expertise* inclui tudo aquilo que uma pessoa sabe e pode fazer em seu trabalho. Imagine um cientista de uma empresa farmacêutica encarregado de desenvolver um medicamento para hemofílicos. Seu *expertise* inclui talento básico para pensar

cientificamente, além do conhecimento e das técnicas que possui nos campos da medicina, química, biologia e bioquímica.

*Expertise* e raciocínio criativo - ou seja, a maneira de abordar os problemas e a capacidade de juntar idéias existentes em novas combinações - são "recursos naturais" das pessoas mas um terceiro fator, a motivação, determina o que elas realmente vão fazer.

O cientista citado acima pode contar com extraordinária formação e grande facilidade para criar novas perspectivas para antigos problemas. Se, no entanto, ele não tiver motivação para realizar sua incumbência, simplesmente não o fará. Seu *expertise* e o raciocínio criativo permanecerão adormecidos ou serão aplicados em algo diferente.

## Motivação

Minha pesquisa demonstrou que nem todas as formas de motivação têm o mesmo impacto sobre a criatividade. Existem, na verdade, dois tipos de motivação: extrínseca e intrínseca (sendo que a última é ainda mais essencial à criatividade).

Vamos analisar primeiramente a motivação extrínseca, pois ela muitas vezes se encontra na raiz dos problemas de criatividade das empresas. A motivação extrínseca é exterior à pessoa. Se o chefe do cientista do nosso exemplo lhe prometer recompensas financeiras caso o projeto em que está trabalhando tenha êxito, ou se ameaçar despedi-lo em caso contrário, ele certamente será motivado a encontrar uma solução.

A motivação extrínseca mais utilizada pelos gerentes é o dinheiro. Isso não impede, necessariamente, que as pessoas sejam criativas, mas, em muitas situações, também não ajuda, principalmente quando leva as pessoas a achar que estão sendo subornadas ou controladas. Mais do que isso: o dinheiro, por si só, não faz com que os funcionários se apaixonem pelo trabalho, que passem a achar o trabalho interessante, se no fundo o consideram enfadonho.

Paixão e interesse estão relacionados com a motivação intrínseca. Por exemplo: o cientista estaria intrinsecamente motivado caso seu trabalho sobre o medicamento fosse estimulado por um grande interesse - em hemofilia, por uma sensação de desafio ou pelo desejo de solucionar um problema que ninguém conseguiu resolver. Quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si.

Na verdade, em nossa pesquisa sobre criatividade, meus alunos, colegas e eu temos encontrado tantas provas em favor da motivação intrínseca que elaboramos o que chamamos de Princípio da Motivação Intrínseca na Criatividade: as pessoas serão mais criativas quando se sentirem motivadas primordialmente pelo interesse, pela satisfação pelo desafio do trabalho em si, e não por pressões externas.

## O gerenciamento da criatividade

As práticas gerências que estimulam a criatividade dividem-se em seis categorias gerais: desafio, liberdade, recursos, características dos grupos de trabalho, encorajamento pela supervisão e apoio organizacional.

Desafio. De tudo que os gerentes podem fazer para estimular a criatividade, talvez o mais eficiente seja combinar corretamente pessoas e atribuições - tarefa enganosamente simples.

É possível dar às pessoas tarefas que sejam adequadas a seu *expertise* e raciocínio criativo e, ao mesmo tempo, estimulem a motivação intrínseca. O grau de "esforço" é crucial: não tão pequeno a ponto de fazer com as pessoas se sintam entediadas, mas também não grande demais, para que elas não se sintam esmagadas e ameaçadas pela perda de controle.

Para isso, é preciso que os gerentes possuam informações completas e detalhadas sobre seus funcionários e as tarefas disponíveis. Em geral, é difícil e demorado reunir tais informações e, talvez por esse motivo, bons "casamentos" entre pessoas e tarefas raramente acontecem.

Na verdade, uma das maneiras mais comuns de matar a criatividade é não dar aos funcionários os trabalhos adequados. Em vez disso, realiza-se um "casamento de conveniência": o funcionário mais qualificado é levado a ocupar a vaga que está aberta e cujo preenchimento é mais urgente. Os resultados acabam sendo insatisfatórios para todos.

### Liberdade.

O caminho para estimular a criatividade é dar autonomia às pessoas no que se refere aos meios - ou seja, ao processo -, mas não necessariamente aos fins. Elas serão mais criativas se tiverem liberdade para decidir como escalar determinada montanha, mas você não precisa deixá-las escolher a montanha a ser escalada. Na verdade, objetivos estratégicos claramente definidos e constantes por um período significativo geralmente aumentam a criatividade dos funcionários.

Autonomia no processo estimula a criatividade, pois, ao permitir que as pessoas decidam como fazer seu trabalho, estimula sua motivação intrínseca e seu sentimento de ser proprietário daquilo. Essa liberdade faz ainda com que os funcionários abordem os problemas de modo que aproveitem ao máximo seu *expertise* e seu raciocínio criativo.

De que forma a liberdade é mal gerenciada pelos executivos? Em primeiro lugar, eles tendem a mudar freqüentemente os objetivos ou não os definir claramente. Os funcionários podem ter liberdade no processo, mas, se não sabem para onde estão indo, a liberdade é inútil. Além disso, alguns gerentes concedem autonomia apenas "nominal".

### Recursos.

Os dois recursos principais que têm influência sobre a criatividade são tempo e dinheiro. Os gerentes precisam distribuí-los cuidadosamente. Decidir quanto tempo e dinheiro destinar a uma equipe ou a um projeto requer grande capacidade de julgamento, pois pode tanto estimular quanto matar a criatividade.

Em algumas circunstâncias, a pressão do tempo pode ativar a criatividade. Suponhamos, por exemplo, que um concorrente esteja a ponto de lançar um produto excelente por um preço inferior ao seu, ou que a sociedade esteja enfrentando um problema sério e precise desesperadamente de uma solução, como uma vacina para a Aids. Em tais situações, tanto a pressão do tempo quanto a importância do trabalho fazem com que as pessoas sintam que devem se apressar. Na verdade, casos como esses deveriam ser capazes de aumentar a motivação intrínseca por aumentar a sensação de desafio.

Rotineiramente, entretanto, as empresas solapam a criatividade com prazos falsos ou impossíveis de cumprir. Prazos falsos geram desconfiança; prazos impossíveis causam esgotamento. Em ambos os casos, as pessoas sentem-se excessivamente controladas e não realizadas - o que invariavelmente prejudica a motivação.

Além disso, criatividade geralmente exige tempo, para explorar novos conceitos e desenvolver soluções inovadoras. Gerentes que não concedem esse tempo



para exploração ou não prevêm períodos de "incubação" são um obstáculo involuntário ao processo criativo.

Quanto aos recursos para os projetos, os executivos devem determinar de quais recursos financeiros, humanos e outros a equipe necessita para concluir determinada tarefa. E precisam saber quanto a organização pode alocar para aquela tarefa. Depois, é necessário que se comprometam com isso.

É interessante notar que recursos além do suficiente não impulsionam a criatividade. Mas recursos abaixo do suficiente também podem refrear a capacidade de inovar: Infelizmente, muitos executivos não percebem isso e, assim, cometem outro erro freqüente: mantêm os recursos limitados, fazendo com que as pessoas canalizem sua criatividade para a busca de recursos adicionais, em vez de desenvolver novos produtos ou serviços.

#### Características dos grupos de trabalho.

Se você quer ter equipes que apresentem idéias criativas, deve prestar muita atenção à montagem dessas equipes. É preciso criar grupos mutuamente encorajadores, com uma diversidade de perspectivas e formação. Quando as equipes contam com pessoas com *expertise* e estilos de raciocínio criativo diferentes, as idéias freqüentemente se combinam e se desenvolvem de maneiras úteis e estimulantes.

Mas diversidade é apenas o ponto de partida. Os gerentes também devem se certificar de que as equipes formadas tenham outras três características:

- Os integrantes devem possuir a mesma motivação pelo objetivo da equipe.
- Eles devem mostrar o desejo de ajudar seus colegas durante períodos difíceis e de contratempos.
- Cada membro deve reconhecer o conhecimento e a perspectiva singulares que os demais trazem para o grupo.

Esses fatores aumentam não somente a motivação intrínseca, mas também o *expertise* e o raciocínio criativo.

Novamente, para formar equipes com essas características, os gerentes precisam ter um profundo conhecimento de seus funcionários. Devem ser capazes de avaliar não apenas o conhecimento deles, mas também suas atitudes em relação aos colegas de equipe e ao processo de colaboração, o modo como solucionam problemas e o que os motiva.

Por isso tudo, uma das maneiras mais comuns de matar a criatividade é formar equipes homogêneas. Elas geralmente chegam a "soluções" mais rapidamente e com menos atrito ao longo do caminho. Essas equipes freqüentemente também apresentam excelente disposição. Mas contribuem pouco para incrementar o *expertise* e o raciocínio criativo. Todos chegam com idéias semelhantes. E saem com as mesmas.

#### Encorajamento pela supervisão.

A maioria dos gerentes é extremamente ocupada. Por isso, é comum deixar de elogiar esforços criativos - não apenas sucessos criativos, mas também esforços malsucedidos. Uma decisão muito simples que os executivos podem tomar para estimular a criatividade é não permitir que isso aconteça.

Nesse caso, a relação com a motivação intrínseca é clara. As pessoas até podem achar seu trabalho interessante ou motivador sem uma "sessão de elogios" por um tempo. Mas, para manter a paixão, a maioria precisa sentir que seu trabalho é importante para a organização ou para um grupo significativo de pessoas.

Gerentes de empresas criativas e bem sucedidas raramente oferecem recompensas extrínsecas específicas para resultados particulares. Reconhecem, contudo,

espontânea e generosamente, o trabalho criativo de indivíduos e equipes, muitas vezes antes que o impacto comercial final desses esforços seja conhecido.

Por outro lado, os gerentes que não reconhecem esforços inovadores ou os recebem com ceticismo matam a criatividade. Em muitas empresas, idéias novas não são recebidas com a mente aberta, mas sim com um processo demorado de avaliação ou até mesmo com críticas severas. Quando alguém sugere um novo produto ou processo, os gerentes seniores levam semanas para responder ou colocam essa pessoa sob uma saraivada de críticas.

Nem toda idéia nova merece ser levada em consideração, é claro, mas em muitas organizações os executivos costumam demonstrar reações que prejudicam a criatividade. Procuram motivos para não usar uma idéia nova, em vez de buscar razões para explorá-la mais a fundo.

Essa tendência negativista também pode trazer graves conseqüências para a criatividade dos funcionários que passam por processos de avaliação. Primeiro, uma cultura de avaliação faz com que as pessoas se concentrem nas recompensas e punições externas associadas a seus resultados, aumentando, assim, a presença da motivação extrínseca e seus efeitos potencialmente negativos sobre a motivação intrínseca. Segundo, tal cultura cria um clima de medo, que também mina a motivação intrínseca.

O negativismo transparece ainda na maneira como os gerentes tratam as pessoas cujas idéias não dão resultado: muitas vezes elas são demitidas ou encostadas. É claro que as idéias precisam funcionar, mas dificilmente conseguimos saber de antemão quais darão certo.

"Ruas sem saída" às vezes podem ajudar bastante. Em muitas situações profissionais, saber o que não funciona pode ser tão útil quanto saber o que funciona. Mas, se as pessoas acreditam que não há nenhum valor no fracasso, referindo-se a projetos que não alcançam sucesso comercial, cada vez mais deixarão de experimentar, explorar e envolver-se com o trabalho. Sua motivação intrínseca evaporará.

Outra maneira de os executivos darem apoio à criatividade é servindo de modelo, perseverando diante de problemas difíceis e encorajando a colaboração e o diálogo dentro da equipe.

Apoio organizacional.

O encorajamento por parte dos supervisores contribui para promover a criatividade, mas ela é realmente estimulada quando toda a organização a apoia. Essa tarefa cabe aos líderes da organização, que precisam implementar sistemas ou procedimentos adequados e enfatizar valores que deixem claro que os esforços criativos são uma prioridade importante.

As organizações que dão apoio à criatividade recompensam iniciativas nesse sentido, mas evitam usar dinheiro com "suborno" para que as pessoas apresentem idéias inovadoras. Como as recompensas financeiras fazem com que as pessoas se sintam controladas, essa estratégia não costuma surtir efeito.

Ao mesmo tempo, não reconhecer nem recompensar suficientemente a criatividade pode gerar sentimentos negativos na organização. As pessoas podem se sentir usadas ou, no mínimo, não valorizadas. E é raro encontrar a energia e a paixão da motivação intrínseca associadas ao ressentimento.

Os líderes da organização podem apoiar a criatividade incentivando a troca de informações e a colaboração e assegurando que problemas políticos não proliferem. Quanto mais as pessoas trocarem idéias e dados, mais conhecimento terão. O mesmo vale para o raciocínio criativo e para a motivação intrínseca.

Mesmo que você acredite que sua organização estimule a criatividade, verifique, de forma rigorosa, se não existem assassinos da criatividade por perto. Alguns

deles podem estar crescendo em um canto escuro, ou mesmo à luz do dia. Mas procurar comportamentos que destroem a criatividade não basta. É preciso fazer um esforço consciente para dar apoio à criatividade. O resultado pode ser uma empresa verdadeiramente inovadora, onde a criatividade não apenas sobreviva, mas floresça.

## Diagnóstico da Situação Atual da Equipe

- Você encontrará a seguir uma série de itens sobre trabalho em equipe.
- Responda os itens com base na atuação de sua equipe de trabalho nos últimos três meses.
- As respostas serão analisadas de modo a não identificar o respondente.

Para responder, assinale com “X” **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Em dúvida</b>	<b>Concordo pouco</b>	<b>Concordo totalmente</b>

ITENS						
Nº	Na minha equipe de trabalho...	1	2	3	4	5
1	As atividades são distribuídas de forma a valorizar as competências individuais.					
2	Os conflitos são tratados como oportunidades de aprendizagem.					
3	Todos conhecem as metas a realizar.					
4	As pessoas contribuem com idéias para aprimorar as ações no trabalho.					
5	A discordância quanto à solução de problemas de trabalho é tratada de modo a valorizar as distintas opiniões dos membros da equipe.					
6	Todos têm oportunidade de discutir as formas de realizar as atividades					
7	Os conflitos são tratados com diálogo.					

ITENS						
Nº	Na minha equipe de trabalho...	1	2	3	4	5
8	As pessoas se comunicam umas com as outras de forma cordial.					
9	Pessoas com opiniões diferentes são respeitadas na equipe.					
10	As pessoas costumam manter as outras informadas sobre o andamento de suas atividades.					
11	Estimula-se o debate como forma de compartilhamento de experiências.					
12	As pessoas sentem prazer em trabalhar juntas.					
13	As pessoas sentem-se satisfeitas por pertencer à equipe em que trabalham.					
14	Os papéis de cada membro são bem definidos.					
15	As pessoas se unem para facilitar a realização das atividades no trabalho.					
16	Existe interação com outras equipes na Organização, de forma a facilitar a solução de problemas.					
17	Os objetivos traçados para a equipe são passíveis de serem realizados.					
18	Pessoas com características diferentes (gênero, idade, escolaridade, tempo de trabalho) têm oportunidade de participar das decisões da equipe de trabalho.					
19	As críticas são feitas de forma a não gerar constrangimento.					

Para finalizar, pedimos a gentileza de respostas os itens abaixo que serão analisados de forma agregada sem a necessidade de identificação do respondente.

## SEXO

1. ( ) Masculino    2. ( ) Feminino

## FAIXA ETÁRIA

- ( ) Até 25 anos  
 ( ) de 26 a 35 anos  
 ( ) de 36 a 45 anos  
 ( ) Acima de 45 anos

## ESCOLARIDADE

1. ( ) Ensino Médio  
 2. ( ) Graduação  
 3. ( ) Especialização  
 4. ( ) Mestrado  
 5. ( ) Doutorado

## TEMPO DE SERVIÇO

1. ( ) Até 5 anos
2. ( ) acima de 5 até 10 anos
3. ( ) acima de 10 até 15 anos
4. ( ) acima de 15 até 20 anos
5. ( ) acima de 20 anos

## FUNÇÃO GERENCIAL

- ( ) sim      2. ( ) não

Se desejar, utilize o espaço abaixo para fazer alguma observação

---

---

---

---

**Plano de Ação da Equipe de Trabalho**

Aspectos a aprimorar	Objetivos	Ações Estratégicas	Período de realização	Recurso	Responsável (is)	Formas de avaliação





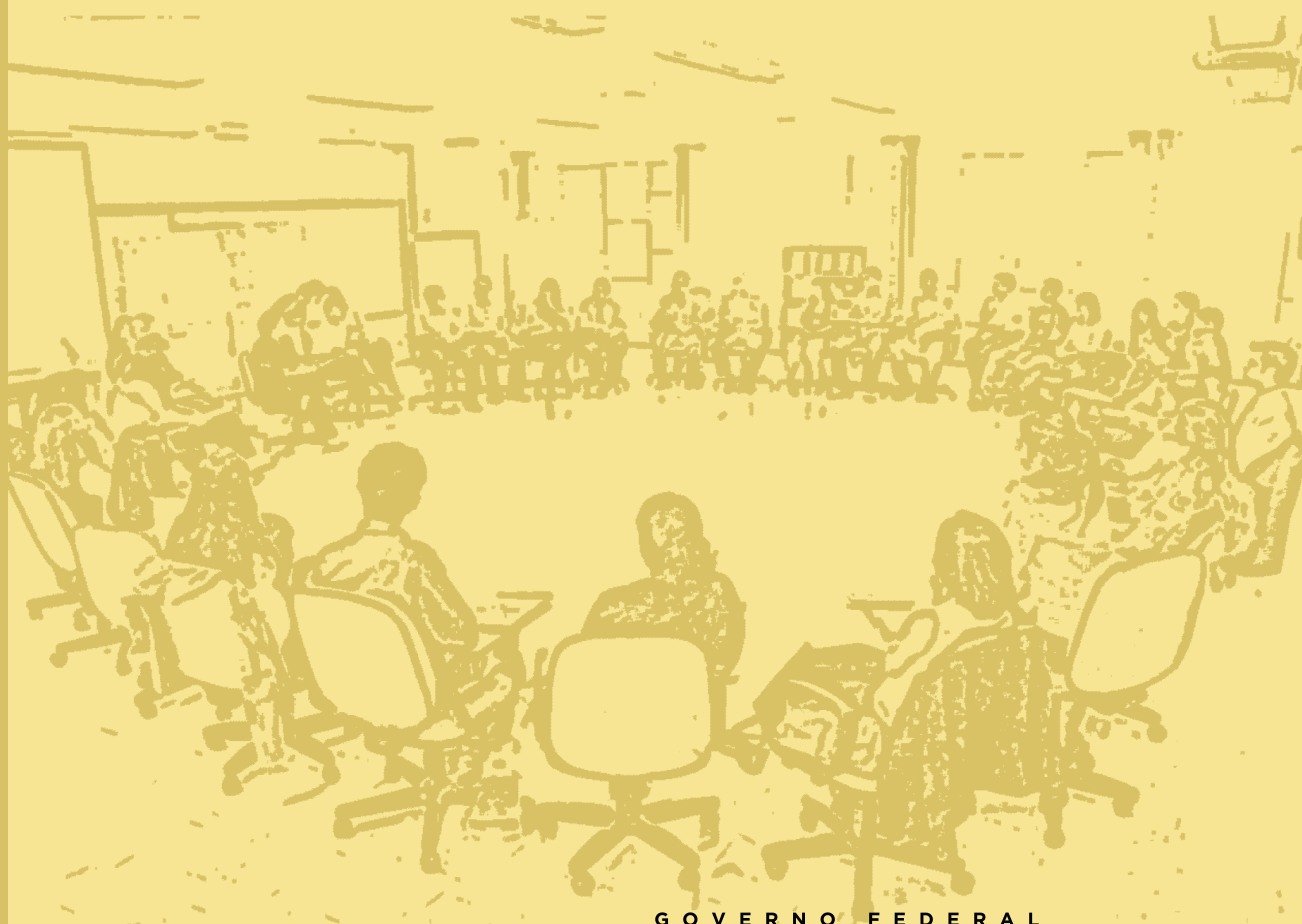
## **Escola Nacional de Administração Pública**

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)



Ministério do  
Planejamento

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PÁTRIA EDUCADORA