

ARTIGOS

POTENCIAL DE LIDERANÇA CRIATIVA EM EQUIPES DE TRABALHO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA INCUBADAS

Alessandra Vasconcelos Gallon

Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
Tutor de Ensino a Distância no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: alegallon@terra.com.br [Brasil]

Sandra Rolim Ensslin

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professora da Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Contabilidade e em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: sensslin@gmail.com [Brasil]

Resumo

A liderança criativa é considerada um fator importante para alavancar o desempenho das equipes de trabalho, fundamentalmente pela capacidade de promover a gestão do conhecimento organizacional. Nessa perspectiva, este artigo analisa o potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas catarinenses de base tecnológica (EBTs) incubadas, por meio da aplicação do instrumento de intervenção baseado no Modelo de Liderança Criativa - Team Factors Inventory (TFI). A pesquisa descritiva consiste de um estudo de casos múltiplos e envolveu a aplicação do TFI nos proprietários-gerentes de nove das quatorze residentes em uma incubadora de EBTs. Os resultados revelam que os fatores Clima e Idéias Próprias apresentam as maiores pontuações médias, e o fator Visão Compartilhada, a menor; no que se refere às variáveis, Criatividade e Produtividade se destacam, e quanto ao estilo de liderança, notou-se que a média da variável Liderança Transformacional supera a da variável Liderança Transacional. Conclui-se que, para o setor investigado, os índices de liderança criativa obtidos permitem classificar suas equipes como criativas, já que todas as EBTs enquadraram-se na categoria Equipe dos Sonhos.

Palavras-chave: Liderança; Criatividade; Liderança criativa; Equipes de trabalho; EBTs.

1 INTRODUÇÃO

A empresa de base tecnológica (EBT) – também conhecida como empresa baseada no conhecimento (EBC) – é um empreendimento que tem como principal insumo os conhecimentos científicos e tecnológicos e que embasa sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos ou processos, por meio da utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que, para a gestão do conhecimento nas empresas, torna-se necessário um comportamento de liderança que possibilite à equipe de trabalho disponibilizar esse conhecimento, principalmente, como ressalta Stewart (1998), quando a manifestação do conhecimento implica agregação de valor aos produtos e serviços de modo a obter competitividade.

Freeman e Soete (1997) salientam três características ligadas à possibilidade de sucesso da EBT inovadora: (i) as novas descobertas e possibilidades técnicas criadas pelo avanço na P&D permitem à firma que monitora a fronteira científica ser a primeira capaz de aproveitar a nova possibilidade da inovação, gerando vantagem competitiva; (ii) uma empresa atenta às necessidades de seus clientes está em melhores condições de identificar mercados potenciais para novas idéias e fontes de insatisfação do consumidor, podendo, assim, conduzir a melhorias de produtos e processos; e, (iii) a conjugação dos fluxos de informação e de novas idéias pode ligar as possibilidades técnicas às necessidades de mercado.

Nesta perspectiva, a sustentabilidade da competição da EBT reside na capacidade de os gestores transformarem as tecnologias e habilidade de produção em competências que capacitem negócios individuais a se adaptarem rapidamente a mudanças e oportunidades (PRAHALAD; HAMMEL, 1998), nesse processo, a liderança pode ser fator primordial. Assim, estudar a liderança no contexto de organizações que utilizam o conhecimento como recurso principal – como as EBTs – torna-se fundamental. Afinal, como salientam Rickards e Moger (2000), o desempenho da equipe de trabalho pode aumentar em função da presença de um líder criativo, uma vez que a liderança criativa apresenta características como controle, realização e inovação.

De acordo com Amabile (1998), a literatura sobre criatividade tem centrado a atenção, especialmente, na contribuição do indivíduo para a inovação e a mudança técnica. Nesta perspectiva, o Modelo de Liderança Criativa (MLC), desenvolvido por Rickards e Moger (2000) – utilizado nesta pesquisa – focaliza o comportamento do grupo e o gerenciamento da equipe de trabalho (INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004). Há poucos relatos na literatura da validação do MLC (CAETANO JUNIOR, 2002; INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004) e da aplicação (CAETANO JUNIOR, 2002; FERREIRA, 2005; FERREIRA; GIMENEZ; RAMOS, 2005; INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004; MUNHON, 2007) no contexto brasileiro. Assim, este estudo vem contribuir para a melhoria desse quadro, por meio da investigação da liderança criativa no contexto das EBTs.

Diante do exposto, surge a seguinte indagação incentivadora da pesquisa: Como se classificam as EBTs catarinenses segundo o Modelo de Liderança Criativa (MLC)? A partir da pergunta de pesquisa, formulam-se os seguintes objetivos específicos: (i) traçar o perfil das EBTs incubadas e de suas equipes de trabalho (gestores e colaboradores); (ii) conhecer o modelo de liderança adotado nas EBTs participantes, por meio do instrumento *Team Factors Inventory* (TFI); e, (iii) identificar os fatores e variáveis de liderança criativa que apresentam as maiores e menores pontuações médias nas EBTs participantes.

Na busca de resposta ao problema central de pesquisa, tem-se como objetivo geral analisar o potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de EBTs incubadas, por meio

da aplicação do instrumento do Modelo de Liderança Criativa (MLC), o *Team Factors Inventory* (TFI). Neste estudo, foi focalizada a liderança criativa, preconizada pela literatura como fator importante para alavancar o desempenho das equipes de trabalho, fundamentalmente pela capacidade de promover a gestão do conhecimento organizacional. Assim, a justificativa desta pesquisa pode ser argumentada por informar aos empreendedores e líderes de equipes de trabalho em EBTs a respeito de uma abordagem que concilia fatores-chave para um diferencial competitivo no mundo dos negócios, como criatividade, inovação e liderança; esta última, como elemento facilitador da criação e proliferação de conhecimento para a competitividade.

2 LIDERANÇA CRIATIVA

De acordo Bass (1990, p. 19-20), liderança pode ser definida como uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, no qual “os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles”. O autor destaca que o que determina o estilo de liderança do líder é o modo como este exerce influência sobre os seus liderados, com o objetivo de direcionar suas ações (BASS, 1990).

Entretanto, Kets de Vries (1997) adverte que existem diversos conceitos envolvendo liderança sob diferentes pontos de vista e que a literatura sobre o assunto é abrangente e são várias as peculiaridades encontradas nos líderes. O autor aponta que, apesar da diversidade de definições sobre liderança, alguns termos, freqüentemente, relacionam-se ao tema, dentre eles: consciência, energia, inteligência, autoconfiança, abertura a experiências, conhecimento das tarefas relevantes e estabilidade emocional (KETS DE VRIES, 1997).

Neste estudo, a definição constitutiva de liderança adotada reporta aos trabalhos de Rickards e Moger (2000) – idealizadores de um modelo teórico denominado liderança criativa (MLC) – que descrevem a liderança como um processo em que é enfatizada a figura do líder como principal elemento de facilitação da formação e alcance dos resultados de equipes de trabalho. Para Rickards e Moger (1999), assim como considerado na presente pesquisa, o processo de liderança é voltado para a busca do sucesso na inovação organizacional. O termo liderança criativa surgiu no contexto da Escola de Negócios da Universidade de Manchester - Inglaterra, na investigação de pequenas e médias empresas e organizações, que envolviam tarefas e objetivos não rotineiros, que, tipicamente, associavam-se à criação e ao desenvolvimento de produtos. Ou seja, as contribuições empíricas dos autores surgem a partir de observações diretas sobre a *performance* criativa e o comportamento das pessoas nas relações interpessoais desenvolvidas na organização (RICKARDS; MOGER, 1999).

Para Amabile et al. (1996), criatividade é caracterizada como um conjunto de habilidades, motivações e estados que estão ligados à solução de problemas e é influenciada pelo ambiente, englobando três elementos: conhecimento, habilidades criativas e motivação. Como comenta Caetano Junior (2002), a idéia de criatividade desenvolvida no MLC refere-se a um processo multifacetado, por meio do qual resultados inovadores e relevantes emergem.

A perspectiva sobre a liderança criativa proposta por Rickards e Moger (1999) ganha vigor na utilização do modelo de Tuckman (1965), em que o comportamento do facilitador, no caso o líder, está ligado à implementação, de forma criativa, de sistemas de solução de problemas cujos recursos se pautam na técnica de encorajar a equipe de trabalho a resolver as necessidades da organização (FERREIRA; GIMENEZ; RAMOS, 2005; MUNHON, 2007).

Rickards e Moger (1999) utilizaram o modelo de Tuckman (1965) para a descrição das etapas que identificam o processo de formação de uma equipe de trabalho, que apresenta cinco fases: (i) formação (estágio inicial, marcado mais por uma busca de informação, do que

propriamente por um engajamento do líder no grupo); (ii) turbulência (fase conturbada, marcada por desafios à autoridade do líder, quando o grupo começa a buscar sua identidade); (iii) normalização (caso o grupo sobreviva à fase de turbulência, sanados os problemas de poder e controle, o grupo torna-se uma equipe de trabalho); (iv) *performance* (fase caracterizada pelo desenvolvimento da coordenação e integração da equipe de trabalho, com vistas a atingir seus objetivos); e, (v) finalização (fase na qual a missão do líder é ajudar as pessoas a finalizar o trabalho sob a responsabilidade da equipe de trabalho) (CAETANO JUNIOR, 2002; FERREIRA, 2005; INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004; MUNHON, 2007; RICKARDS; MOGER, 2000).

Rickards e Moger (2000) advertem que existem barreiras que impedem a formação de uma equipe criativa de trabalho nas organizações, o que poderá vir a impedir que as equipes atinjam uma *performance* superior. A primeira barreira refere-se ao comportamento que surge em equipes que não ultrapassam a etapa da formação e turbulência; a segunda barreira diz respeito à *performance*, diretamente dependente da cultura organizacional da empresa para ser superada, que avalia a criatividade e a inovação da equipe de trabalho.

Para que essas barreiras possam ser superadas, os autores sugerem a necessidade da implantação de ‘estruturas benignas’ – referentes à cooperação e à mutualidade entre os membros da equipe – que possibilitam que o líder e a equipe de trabalho sejam, ao mesmo tempo, beneficiados (RICKARDS; MOGER, 2000). As estruturas benignas fazem parte da liderança criativa (LC), como enfatizam Ferreira, Gimenez e Ramos (2005), a qual é um processo que muda o comportamento das equipes de inaceitável para aceitável. Em suma, Rickards e Moger (1999) consideram importante o papel do líder em uma equipe de trabalho, mas destacam o valor das estruturas benignas da equipe.

Após essas reflexões iniciais, parte-se da premissa de que o desempenho de equipes criativas e inovadoras pode ser influenciado diretamente pela liderança, permitindo que as equipes de trabalho consigam alta *performance* e superem as barreiras apontadas anteriormente, que constantemente impedem o alcance dos objetivos da própria equipe (RICKARDS; MOGER, 2000). Nessa perspectiva, o estudo de Rickards e Moger (2000) mostra-se relevante por determinar os fatores e as variáveis de liderança (apresentados detalhadamente na seção 4 – Métodos e procedimentos da pesquisa) que influenciam, positivamente, o desempenho das equipes criativas, tomando o instrumento denominado *Team Factors Inventory* (TFI) como uma forma de intervenção nas equipes de criatividade. O fator de criatividade, para o TFI, não aparece, apenas, com um diferencial do líder, mas como uma meta a ser alcançada por ele e por todos os membros da equipe de trabalho; em outras palavras, líder e equipe devem, de acordo com o MDL, atingir níveis de inovação e criatividade nas organizações, por meio do processo de liderança criativa (RICKARDS; MOGER, 1999). Assim, o papel de facilitador do líder, na implementação de sistemas de resolução de problemas de modo criativo, constitui um formidável recurso a ser considerado, especialmente em EBTs – que utilizam o conhecimento como recurso principal – nas quais criatividade e inovação podem expressar fonte de vantagem competitiva sustentável.

Torna-se importante evidenciar que, a título de definição constitutiva e operacional desta pesquisa, adota-se o conceito de liderança criativa como o processo no qual se destaca o papel do líder, capaz de mudar o comportamento das equipes de trabalho de inaceitável para aceitável e, posteriormente, para superior, mediante ênfase na cooperação e mutualidade de seus membros.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa é descritiva, realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa-quantitativa dos dados. Gil (1999, p. 70) afirma que "a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis". Nesse sentido, esta pesquisa é de natureza descritiva quanto aos objetivos, uma vez que concentra a atenção na descrição do potencial de liderança criativa em equipes de EBTs e na identificação da pontuação média dos fatores e variáveis de liderança criativa dessas equipes.

O universo desta pesquisa é constituído pelas equipes de trabalho (proprietários-gerentes ou gestores e colaboradores) das 14 EBTs residentes no mês de julho de 2007, em uma incubadora catarinense filiada à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), e que tem o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC) como mantenedora.

A amostra é composta pelas equipes de trabalho (proprietários-gerentes ou gestores e colaboradores) de nove EBTs, selecionadas de maneira intencional, em função da acessibilidade dos respondentes. Na seleção das empresas, não se fez diferenciação entre a área de atuação, uma vez que todas elas são de base tecnológica. Declina-se revelar suas denominações sociais, por motivos de sigilo das estratégias das organizações; sendo assim, cada uma das empresas recebeu um código identificador, para fins de diferenciação.

Como instrumentos de intervenção são adotados os índices (fatores e variáveis) de liderança criativa obtidos por meio do *Team Factors Inventory* (TFI), cuja pontuação enquadra as equipes de trabalho em três categorias. Este trabalho utiliza a versão em português do TFI, porque esta foi reconhecida como tendo obtido bons níveis de confiabilidade e validade (INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004) e aplicada em outras pesquisas nacionais (CAETANO JUNIOR, 2002; FERREIRA, 2005; FERREIRA; GIMENEZ; RAMOS, 2005; INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004; MUNHON, 2007).

Conforme seus idealizadores, o TFI mede o potencial para a liderança criativa nas equipes de trabalho inovadoras e empreendedoras, e consiste de esforços recentes na construção de um novo modelo – o MLC – que permite explorar os processos que contribuem para o alto desempenho de equipes envolvidas com atividades inovadoras (RICKARDS; MOGER, 1999, 2000). Entretanto, como lembra Caetano Junior (2002, p. 9) em sua pesquisa, o MLC “ainda se encontra em amplo desenvolvimento e, assim, as conjecturas deste trabalho podem estar fundamentados em conceitos e observações provisórias.”

O TFI consiste em um questionário de auto-avaliação que inclui de 37 (trinta e sete) questões (afirmativas), em uma escala Likert de cinco pontos, que mede a tendência de uma equipe de trabalho para a liderança criativa. A primeira questão do questionário foi introduzida apenas para focar a atenção do respondente e para sua familiarização com a utilização da escala nas próximas questões; assim, a primeira questão não é pontuada para análise da média das questões (RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001). Nas questões, o respondente – no caso os gestores ou proprietários-gerentes das EBTs participantes – indica o grau de sua concordância ou discordância em relação à questão, tendo possibilidade de assinalar desde o número 1, para discordância total, até o número 5, para forte concordância. A classificação das equipes de trabalho mediante o TFI elege o grau de liderança reconhecido pelos gestores das EBTs participantes, conforme o entendimento das suas próprias equipes, já que a cada resposta é atribuído um número que reflete a condição da EBT, em relação a cada afirmação.

A pontuação média (1 a 5 pontos) apresentada no TFI permitirá discutir o entendimento dos gestores em relação à liderança criativa na EBT e classificá-lo em um dos

três estágios do instrumento que são: Vindos do Inferno (1 a 1,87), que não consegue atingir *performance* razoável e que, geralmente, não consegue superar o estágio de turbulência do modelo de formação de grupos de Tuckman (1965); Equipe Padrão (1,88 a 3,10), que mantém uma *performance* dentro da expectativa; e Equipe dos Sonhos (3,11 a 5,00), que demonstra manter excelente *performance*. Assim, são diferenciadas as equipes de trabalho que apresentam maior potencial para criatividade.

As 36 afirmativas do TFI estão associadas aos fatores e variáveis preconizados no MLC. O modelo apresenta a análise de sete fatores: Plataforma de Entendimento (PE), Visão Compartilhada (VC), Clima (CL), Idéias Próprias (IP), Resiliência (RE), Ativação em Rede (AR) e Aprendizado vindo da Experiência (AE), conforme descrição no Quadro 1.

SETE FATORES DO TFI	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Plataforma de Entendimento (PE) (Questões 19, 27 e 35)	Membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vista uns dos outros, a equipe compartilha conhecimentos, crenças e convicções. Estes elementos constituem a plataforma de entendimento, a partir da qual novas idéias se desenvolverão.
Visão Compartilhada (VC) (Questões 6, 7 e 13)	Membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam seu progresso e conduzem a visões poderosas e significativas.
Clima (CL) (Questões 26, 32 e 36)	Membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham um ambiente positivo e acolhedor para estimular a criatividade no trabalho.
Idéias Próprias (IP) (Questões 2, 4 e 9)	As idéias a que são dadas mais atenção são aquelas percebidas como voltadas ao comprometimento de toda a equipe. Uma equipe criativa cria e sustenta novas e valorosas idéias de solução de problemas relacionadas à tarefa, que virão a dar suporte às necessidades de comportamento da própria equipe.
Resiliência (RE) (Questões 16, 20 e 34)	Membros da equipe são flexíveis com suas frustrações e obstáculos, situações estas que são rapidamente superadas.
Ativação em Rede (AR) (Questões 17, 21 e 23)	Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando idéias e oferecendo apoio mútuo.
Aprendizado vindo da Experiência (AE) (Questões 14, 15 e 33)	Membros da equipe são orientados em direção ao aprendizado vindo de suas próprias experiências, possibilitando, assim, o crescimento, a mudança, a adaptação e a capacidade de resolver problemas de forma criativa.

Quadro 1 – Os sete fatores do TFI

Fonte: Adaptado de Rickards, Chen e Moger (2001, p. 245)

Verifica-se que os sete fatores são contemplados com três questões cada um, resultando em 21 questões. Adicionalmente, mais cinco variáveis foram introduzidas, incluindo aspectos de estilo de liderança e resultado. As variáveis adicionadas contêm três itens cada, sendo elas três critérios de resultado – produtividade, criatividade e gerenciamento do conhecimento – e um critério de estilo de liderança – transformacional – “resulta em uma relação de estimulação e elevação mútua, que converte seguidores em líderes e pode converter líderes em agentes morais” (BURNS, 1979, p. 4) – e transacional – “relaciona-se ao líder que aborda seus seguidores com a intenção de trocar uma coisa por outra, como cargos por votos, ou subsídios por contribuições de campanha” (BURNS, 1979, p. 4) – resultando em 15 questões, o que totaliza 36 questões. Segundo Inácio Junior e Gimenez (2004, p. 5), “o propósito de inclusão desses critérios de estilo de liderança e resultado foi avaliar o impacto dos sete fatores de equipes criativas sobre os mesmos.”

As respostas referentes aos sete fatores e às cinco variáveis foram analisadas em uma perspectiva qualitativa-quantitativa, para estabelecer o Ranking Médio (RM) para a escala tipo Likert de 5 pontos. A verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas deu-se por meio da obtenção do RM da pontuação atribuída às respostas, possibilitando a identificação dos fatores e variáveis de liderança criativa que apresentam as maiores e menores pontuações médias nas EBTs participantes. No cálculo do RM, utilizou-se o método de análise de escala tipo Likert, apresentado por Malhotra (1999, 2001), utilizado por Barbosa e Campanhol (2006), Bubadra, Maçada e Rios (2005) e Tresca e Rose Junior (2000).

O Desvio Padrão (DP), medida de dispersão, também foi utilizado para avaliar a dispersão do conjunto de valores em análise. Barbetta (2001, p. 102-103) comenta que, ao compararmos os DPs de vários conjuntos de dados, "podemos avaliar quais se distribuem de forma mais (ou menos) dispersa. O desvio padrão será sempre não negativo e será tão maior quanto mais dispersos forem os valores observados."

Observe-se que a escala tipo Likert configura-se como uma escala ordinal (assim os valores atribuídos como respostas são valores qualitativos): as escalas ordinais não admitem a propriedade da média; apenas as propriedades da frequência, contagem e moda. Sendo assim, as escalas originais de 5 pontos da escala Likert, utilizadas nesta pesquisa, resultantes das respostas oferecidas nos questionários foram transformadas em escalas cardinais. Neste contexto, a escala cardinal de 5 pontos configura-se como uma escala linear, onde a diferença de atratividade entre os níveis da escala – concordo plenamente para concordo, concordo para neutro, neutro para discordo e discordo para discordo plenamente – é constante. Ou seja, os gestores das EBTs da amostra consideraram que a perda de atratividade percebida na passagem do nível concordo plenamente da escala, para o nível concordo, é similar/indiferente à perda de atratividade percebida na passagem do nível concordo da escala, para o nível neutro; e, assim, sucessivamente. Ao se fazer uso de uma escala cardinal, os valores atribuídos às respostas são valores quantitativos, e, conseqüentemente, admitem a propriedade da média e desvio padrão – instrumentos selecionados para a identificação da pontuação dos fatores e variáveis de liderança criativa das equipes de trabalho das EBTs.

4 RESULTADOS

Esta seção está dividida em três subseções: na primeira, apresenta-se o perfil das EBTs incubadas e de suas equipes de trabalho (gestores e colaboradores); na segunda, o modelo de liderança criativa adotado nas EBTs participantes, por meio do instrumento TFI; e, por último, apresentam-se os fatores e as variáveis de liderança criativa que manifestam as maiores e menores pontuações médias, nas EBTs pesquisadas.

4.1 PERFIL DAS EBTs INCUBADAS E DE SUAS EQUIPES DE TRABALHO

Aproximadamente 78% das EBTs atua na área de informática, mais especificamente na área de desenvolvimento de *software*. Esse diagnóstico corrobora os dados do MCT (MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2001), que afirma que o setor de *software* representa, aproximadamente, 70% do total de EBTs, no Brasil. Destaca-se que os *softwares* desenvolvidos pelas EBTs pesquisadas são relacionados às áreas de comércio eletrônico, agricultura de precisão, gestão integrada de empresas públicas e privadas, gestão acadêmica para universidades, redes de comunicação, acústica, jogos eletrônicos, dentre outras. Quanto à área ocupada pelas EBTs na incubadora, nota-se que a de menor área ocupa 22,14 m² e a de maior área 55,44 m²; a maioria encontra-se no intervalo entre 51 e 60 m², não sendo constatada

relação direta entre a área de atuação e a área ocupada pelas EBTs. Quanto ao ano de ingresso das EBTs na incubadora, verifica-se que todas as empresas tiveram ingresso na incubadora entre os anos de 2004 e 2007; dessas, 50% ingressaram no ano de 2005, estando, portanto, há 2 anos no processo de incubação. No que se refere ao número de produtos e/ou serviços desenvolvidos pelas EBTs verifica-se que aproximadamente 64% desenvolve até dois produtos e/ou serviços e que apenas uma oferece seis produtos.

Sobre as equipes de trabalho, destaca-se que as EBTs residentes têm 35 empreendedores, sendo apenas uma mulher. Os dados revelam que aproximadamente 85% dos gestores têm entre 25 e 40 anos e que apenas 4 têm entre 51 e 60 anos. Ressalta-se que entre os proprietários-gerentes, ou seja, aqueles que participam efetivamente da gestão da EBT, apenas um tem mais de 50 anos. No que tange ao grau de escolaridade, observa-se que os empreendedores possuem elevado grau de instrução; esses resultados estão em consonância com o preconizado pela literatura. Entretanto a maioria dos gestores não possui curso técnico nem concluiu outros cursos profissionais; porém, a maioria fez estágio ou treinamento técnico e tem experiência profissional anterior. Tais resultados corroboram a opinião de Dornelas (2001), que considera o conhecimento técnico uma das características dos empreendedores de sucesso. Por último, observa-se que quase a totalidade dos gestores tem vasta experiência profissional anterior, e, diferentemente do que emergiu com relação a estágio ou treinamento técnico, praticamente 67% possuem experiência anterior igual ou superior a 6 anos. Entre os principais cargos ocupados anteriormente pelos gestores citam-se: sócio-gerente, professor e pesquisador, consultor técnico, engenheiro de desenvolvimento e de produtos, analista de sistema, dentre outros; cargos nos quais é essencial o exercício da liderança.

Os EBTs analisados possuem 63 colaboradores, sendo 12 empregados, 25 estagiários e 26 bolsistas. Quanto ao número de colaboradores por EBT, há empresas com apenas dois colaboradores e outras com até dez colaboradores. Quanto ao grau de escolaridade dos colaboradores das EBTs emergiram os seguintes dados: 16 colaboradores possuem ensino médio; 36 possuem ensino superior, o que corresponde a aproximadamente 57%; 7 possuem curso de especialização; 3 possuem mestrado e apenas 1 colaborador possui o título de doutor. Quanto às principais áreas de formação dos colaboradores das EBTs, destacam-se Engenharias, Ciência da Computação, Administração, *Design* e Sistema de Informação.

4.2 MODELO DE LIDERANÇA ADOTADO NAS EBTS PARTICIPANTES, POR MEIO DO TFI

Para a descrição do modelo de liderança criativa adotado nas EBTs pesquisadas, utilizou-se a classificação proposta por Rickards e Moger (2000), que divide as equipes de trabalho nas categorias: Equipes Vindas do Inferno, Equipes Padrão e Equipe dos Sonhos. A Tabela 1 indica a classificação obtida pelas equipes de trabalho, quando consideradas em seus resultados totais, com aplicação do TFI.

Tabela 1 – Classificação do TFI por tipo

CLASSIFICAÇÃO DO TFI POR TIPO	TFI MÉDIO	DP
Equipes vindas do inferno (1,00 - 1,87)	-	-
Equipes padrão (1,88 - 3,10)	-	-
Equipes dos sonhos (3,11 - 5,00)	3,60	0,38

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os dados da Tabela 1 apontam que não foi encontrada nenhuma EBT que se configure como uma equipe de trabalho considerada Vinda do Inferno ou Equipe Padrão, isto é, todos os gestores tiveram elevada concordância com as questões do instrumento TFI, dando representatividade total para a classificação da Equipe dos Sonhos. Em suma, o estudo apresenta pontuação média de 3,60 pontos e desvio padrão de 0,38 (indicando pequena dispersão dos resultados), com 100% das EBTs enquadradas em Equipe dos Sonhos. Esses resultados corroboram as pesquisas desenvolvidas por Ferreira (2005), Inácio Junior (2002) e Munhon (2007), que apresentaram respectivamente 92%, 96% e 100% de equipes consideradas Equipe dos Sonhos.

4.3 FATORES E VARIÁVEIS DE LIDERANÇA CRIATIVA QUE APRESENTAM MAIORES E MENORES PONTUAÇÕES MÉDIAS NAS EBTS PARTICIPANTES

A Tabela 2 mostra o Ranking Médio (RM) e o Desvio Padrão (DP) das questões relacionadas aos sete fatores de liderança criativa que compõem o TFI.

Tabela 2 – RM e DP dos sete fatores de liderança criativa que compõem o TFI

FATORES DO TFI	QUESTÃO	RM	DP
Plataforma de Entendimento (PE)	19	3,6	1,12
	27	3,7	0,63
	35	3,4	0,67
Visão Compartilhada (VC)	06	3,3	1,10
	07	3,1	0,76
	13	2,9	0,99
Clima (CL)	26	4,0	1,10
	32	4,3	0,63
	36	3,9	0,76
Idéias Próprias (IP)	02	3,9	1,33
	04	3,4	1,28
	09	3,4	1,12
Resiliência (RE)	16	4,0	0,89
	20	3,8	1,05
	34	4,0	0,63
Ativação em Rede (AR)	17	3,9	1,33
	21	3,4	1,43
	23	4,1	1,33
Aprendizado vindo da Experiência (AE)	14	3,3	1,10
	15	3,8	0,56
	33	4,1	0,42

Fonte: Elaborado pelas autoras

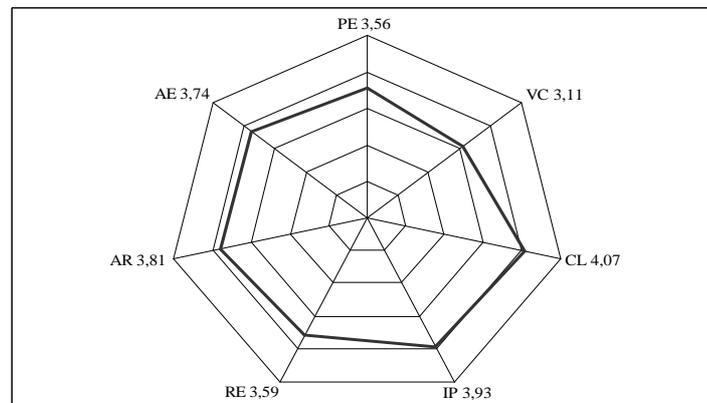
Conforme Tabela 2, observam-se as questões referentes aos sete fatores de liderança criativa mais e menos pontuadas. Entre as mais pontuadas, destacam-se: questão 23 (RM 4,1) e 33 (RM 4,1), relacionadas ao fator AE, e a questão 32, relacionada ao fator CL. Entre as menos pontuadas, destaca-se a questão 13 (RM 2,9), ligada a VS, que apresenta o menor RM. Algumas questões mostram DP superiores a 1,00, o que evidencia a relativa dispersão entre os respondentes. Ainda com relação aos fatores de liderança criativa, a Tabela 3 exibe a média e o DP dos mesmos.

Tabela 3 – Média e DP dos sete fatores de liderança criativa que compõem o TFI

FATORES	MÉDIA	DP
Plataforma de Entendimento (PE)	3,56	0,55
Visão Compartilhada (VC)	3,11	0,64
Clima (CL)	4,07	0,40
Idéias Próprias (IP)	3,92	0,50
Resiliência (RE)	3,59	0,86
Ativação em Rede (AR)	3,81	1,01
Aprendizado vindo da Experiência (AE)	3,74	0,28

Fonte: Elaborado pelas autoras

Verifica-se, conforme Tabela 3, que dentre os sete fatores de liderança criativa, os que apresentam maiores pontuações médias são CL e IP, ou seja, o fator Clima, que pode ser associado ao estímulo criatividade no trabalho, e o fator Idéias Próprias, associado à criação de novas idéias que são sustentadas pela equipe, o que evidencia uma valorização do aspecto criatividade nas equipes. Já o fator VC, referente ao senso de propósito existente entre os membros da equipe de trabalho, apresenta a menor média. Entre os fatores, AE apresenta elevada dispersão entre os respondentes, superando 1,00. A Figura 1 é apresentada para melhor visualização das médias gerais obtidas nos sete fatores de liderança criativa, em forma de gráfico de teia.

**Figura 1 – Gráfico de teia da média geral dos sete fatores de liderança criativa**

Fonte: Elaborado pelas autoras

Esse tipo de ilustração (Figura 1) foi empregado por Rickards e Moger (2000) e utilizado na pesquisa de Caetano Junior (2002), porque facilita a visualização da pontuação obtida em cada fator e em cada variável, podendo até mesmo servir de base para a avaliação dos fatores que carecem de aperfeiçoamento pelas equipes de trabalho.

A Tabela 4 destaca o Ranking Médio (RM) e o Desvio Padrão (DP) das questões relacionadas às cinco variáveis de liderança criativa que compõem o TFI.

Tabela 4 – RM e DP das cinco variáveis de liderança criativa que compõem o TFI

VARIÁVEIS DO TFI	QUESTÃO	RM	DP
Produtividade (PR)	08	3,1	0,76
	29	3,7	1,10
	37	4,2	0,56
Criatividade (CR)	18	3,7	0,89
	22	3,6	0,67
	31	4,0	0,63
Gerenciamento do Conhecimento (GC)	11	3,9	0,99
	24	3,1	0,99
	28	3,8	0,84
Liderança Transformacional (LTF)	03	3,4	0,92
	12	3,6	0,92
	30	3,6	1,12
Liderança Transacional (LTS)	05	2,7	0,89
	10	3,4	0,92
	25	2,7	0,89

Fonte: Elaborado pelas autoras

Conforme Tabela 4, observam-se as questões referentes às cinco variáveis de liderança criativa, mais e menos pontuadas; a mais pontuada foi a questão 37 (RM 4,2), relacionada ao fator PR e, entre as menos pontuadas, destacam-se: questão 5 (RM 2,7) e questão 25 (RM 2,7), ambas relacionadas ao fator CL. Algumas questões mostram DP próximos e ou superiores a 1,00, demonstrando relativa dispersão entre os respondentes. Também com relação às variáveis de liderança criativa, a Tabela 5 exibe a média e o DP das mesmas.

Tabela 5 – Média e DP das cinco variáveis de liderança criativa que compõem o TFI

CINCO VARIÁVEIS	MÉDIA	DP
Produtividade (PR)	3,67	0,50
Criatividade (CR)	3,74	0,49
Gerenciamento do Conhecimento (GC)	3,59	0,37
Liderança Transformacional (LTF)	3,52	0,69
Liderança Transacional (LTS)	2,93	0,43

Fonte: Elaborado pelas autoras

Verifica-se que, dentre as cinco variáveis de liderança criativa, as que apresentam maiores pontuações médias são CR e PR, conforme Tabela 5. A pontuação de destaque da variável Criatividade corrobora os dados evidenciados na Tabela 3 e na Figura 1, que revelam elevados padrões nos fatores Clima e Idéias Próprias.

Entre as variáveis do instrumento TFI relacionadas ao estilo de liderança, observa-se que a média da variável LTF supera a da variável LTS, que, por sinal, apresenta a menor média entre as variáveis que compõem o TFI. Ou seja, nota-se uma inclinação dos líderes das EBTs para a liderança transformacional, que, conforme preconizado pela literatura é caracterizada como aquela que articula uma visão de futuro a ser compartilhada com seus seguidores e considera as diferenças individuais dos membros da equipe. O líder transformacional valoriza o estímulo intelectual e a inspiração dos seus seguidores, para transcender seu interesse individual

por um objetivo coletivo maior. Do exposto, destaca-se que a liderança transformacional, averiguada na pesquisa, pode favorecer a disseminação do conhecimento, já que a variável GC também apresenta média satisfatória, e estimula a criatividade da equipe de trabalho, destacada anteriormente.

A Figura 2 é apresentada para melhor visualização das médias gerais obtidas nas cinco variáveis de liderança criativa.

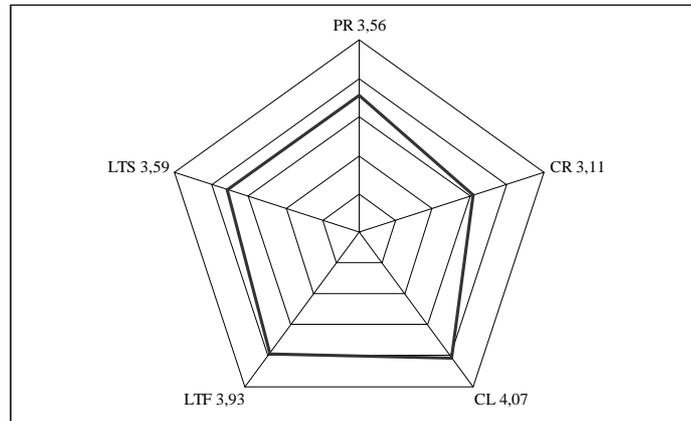


Figura 2 – Gráfico de teia da média geral das cinco variáveis de liderança criativa

Fonte: Elaborado pelas autoras

Apresentadas as três subseções – o perfil das EBTs incubadas e de suas equipes de trabalho (gestores e colaboradores), o modelo de liderança criativa adotado e os fatores e as variáveis de liderança criativa que manifestam as maiores e menores pontuações médias, nas EBTs pesquisadas – argumenta-se ter alcançado o objetivo desta pesquisa, qual seja: analisar o potencial de liderança criativa em equipes de trabalho das nove EBTs residentes, no mês de julho de 2007, em uma incubadora de empresas filiada à Anprotec.

5 CONCLUSÕES

Este estudo concentrou a atenção na investigação da liderança criativa que é, conforme a literatura, fator importante para alavancar o desempenho das equipes de trabalho, por sua capacidade de promover a gestão do conhecimento organizacional. A investigação foi realizada junto a EBTs catarinenses incubadas. Justificou-se o segmento selecionado para a investigação – EBTs – por três motivos: (i) as EBTs têm os recursos humanos (conhecimento) como seu principal insumo; (ii) as EBTs podem se beneficiar dos resultados advindos da pesquisa, em termos do entendimento do potencial da liderança criativa em equipes de trabalho; e, (iii) o desempenho da equipe de trabalho pode ser melhorado na presença de um líder criativo.

O estudo buscou responder à seguinte indagação motivadora da pesquisa: Como se classificam as EBTs catarinenses segundo o Modelo de Liderança Criativa (MLC)? Por meio do instrumento de intervenção *Team Factors Inventory* (TFI), os resultados obtidos permitem afirmar, para o setor investigado, que os índices de liderança criativa para a classificação das equipes de trabalho como criativas, já que todas as EBTs enquadraram-se na categoria Equipe dos Sonhos.

Pode-se observar que a maioria dos gestores tem entre 25 e 40 anos, possui elevada escolaridade, fez estágio ou treinamento técnico, tem vasta experiência profissional e as áreas de formação predominantes entre eles são: Engenharias, Ciência da Computação,

Administração, *Design* e Sistemas da Informação; e, quanto aos colaboradores, a maioria possui ensino superior completo, nas áreas de Engenharias e Ciência da Computação.

Os resultados da aplicação do TFI revelam que nenhuma EBT se configura como uma equipe de trabalho considerada Vinda do Inferno ou Equipe Padrão, isto é, todos os gestores tiveram elevada concordância com as questões do instrumento TFI, dando representatividade total para a classificação da Equipe dos Sonhos.

Constatou-se ainda que os fatores Clima e Idéias Próprias apresentam as maiores pontuações médias, e fator Visão Compartilhada, referente ao senso de propósito existente entre os membros da equipe de trabalho, apresenta a menor média. Quanto às variáveis, observou-se que Criatividade e Produtividade se destacam, e que, entre as variáveis relacionadas ao estilo de liderança, notou-se que a média da variável Liderança Transformacional supera a da Liderança Transacional; esta, por sinal, apresenta a menor média entre as variáveis que compõem o TFI.

Por fim, torna-se importante ressaltar que, além da fragilidade peculiar de estudos multicaso, as altas pontuações nos fatores e nas variáveis de liderança criativa podem sugerir que houve uma tendência dos respondentes – no caso, os gestores ou proprietários-gerentes das EBTs – em superestimar suas equipes de trabalho, podendo não representarem a maioria das opiniões sobre a equipe. Desta forma, frente às limitações deste estudo, instiga-se que pesquisas subseqüentes deverão dar maior atenção ao papel do respondente nas equipes de trabalho, obtendo respostas de um número maior de membros por equipe, e aplicar o instrumento TFI em um maior número de empresas.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 5, p.77-87, 1998.
- AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Ohio, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.
- BASS, B. M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, New York: The Free Press, 1990.
- BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.
- BARBOSA, J. P. P.; CAMPANHOL, E. M. A indústria de confecção de Passos/MG e a capacitação de sua mão-de-obra. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 1-16, 2006.
- BUBADRA, V. S.; MAÇADA, A. C.; RIOS, L. R. Impacto do investimento de um SI na satisfação do usuário de empresas do varejo. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2., 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: EAESP/FGV, 2005. 1 CD-ROM.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1979.
- CAETANO JUNIOR, J. M. V. *Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger*. 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2002.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, J. M. *Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR*. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/Pr. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FREEMAN, C.; SOETE, L. *The economics of industrial innovation*. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1997.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

INÁCIO JUNIOR, E. *Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná*. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2002.

INÁCIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Análise da validade e confiabilidade do *Team Factory Inventory* – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

KETS DE VRIES, M. F. R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Pesquisa nacional de qualidade e produtividade no setor de software brasileiro*. Brasília: MCT, 2001.

MUNHON, A. *Perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina*. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2007.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

RICKARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. Development of a self-report Instrument for exploring team factor, leadership and performance relations. *British Journal of Management*, Chichester, v. 12, n. 3, p. 243-250, 2001.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, Chichester, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

RICKARDS, T.; MOGER, S. *Handbook for creative team leaders*. Aldershot: Gower. 1999.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRESCA, R. P.; ROSE JUNIOR, D. Estudo comparativo da motivação intrínseca em escolares praticantes e não praticantes de dança. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, Brasília, v. 8, n. 2, p. 9-13, jan. 2000.

TUCKMAN, B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 63, n. 6, p. 384-399, 1965.

THE POTENTIAL FOR CREATIVE LEADERSHIP IN WORK TEAMS OF INCUBATED TECHNOLOGY-BASED FIRMS

Abstract

Creative leadership is considered an important factor for enhancing work teams' performance, in particular because of its capacity to promote organizational knowledge management. Based on this perspective, this article examines the potential for creative leadership in work teams of incubated technology-based (ITB) firms, by means of an intervention tool based on the Creative Leadership Model – Team Factor Inventory (TFI). This descriptive research consists of a multiple-case study and involved administering the TFI to the owner-managers of nine of the fourteen resident companies in an ITB incubator. The findings reveal that the Atmosphere and Own Ideas factors display higher average scores, while the Share Vision factor presents the lowest; among the variables, Creativity and Productivity stand out, and regarding leadership style, the average of the Transformational Leadership variable outdoes the Transactional Leadership. The conclusion is that, for the sector investigated, the obtained creative leadership ratings allow the classification of the work teams as creative, since all the ITBs fit into the Dream Team category.

Keywords: Leadership; Creativity; Creative Leadership; Work teams; ITBs.

Data do recebimento do artigo: 19/03/2008

Data do aceite de publicação: 30/04/2008

ARTIGOS - Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base
tecnológica incubadas

ANEXO - Versão em Português do TFI

Com base em sua equipe de trabalho, responda a cada item abaixo marcando em uma escala de 5 a 1 (5= concorda fortemente; 4=concorda; 3=neutro; 2=discorda; 1= discorda fortemente).

01	Eu tenho experiência pessoal sobre a forma como esta equipe trabalha.	5	4	3	2	1
02	Membros da equipe preocupam-se com o sucesso de novas idéias.	5	4	3	2	1
03	A liderança da equipe tende a ser motivadora.	5	4	3	2	1
04	Membros da equipe desejam assumir responsabilidade para novas idéias darem certo.	5	4	3	2	1
05	A liderança da equipe concentra-se em corrigir erros.	5	4	3	2	1
06	Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe.	5	4	3	2	1
07	Membros da equipe têm um claro senso de propósito compartilhado.	5	4	3	2	1
08	A equipe é bem sucedida em atingir seus padrões de desempenho.	5	4	3	2	1
09	Membros da equipe estão comprometidos em fazer novas idéias darem certo.	5	4	3	2	1
10	A liderança da equipe tende a ser orientada a resultados.	5	4	3	2	1
11	A equipe produz conhecimento que não existia antes de a equipe ser formada.	5	4	3	2	1
12	A liderança da equipe tende a ser criativa.	5	4	3	2	1
13	Membros da equipe têm uma visão clara de para onde a equipe está indo.	5	4	3	2	1
14	A equipe é boa em aprender através da discussão de seus comportamentos.	5	4	3	2	1
15	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas.	5	4	3	2	1
16	A equipe recupera suas forças após quaisquer obstáculos em seus planos.	5	4	3	2	1
17	Membros da equipe usam contatos pessoais para ajudar a equipe de diversas maneiras.	5	4	3	2	1
18	A equipe é criativa.	5	4	3	2	1
19	Membros da equipe têm um bom entendimento das crenças e pressupostos de cada um.	5	4	3	2	1
20	Membros da equipe se unem para lidar com problemas inesperados.	5	4	3	2	1
21	Membros da equipe contatam pessoas de fora para acrescentar às idéias da equipe.	5	4	3	2	1
22	A equipe é imaginativa no trabalho.	5	4	3	2	1
23	Membros da equipe têm contatos fora da equipe que são úteis.	5	4	3	2	1
24	A equipe é preocupada com o gerenciamento do conhecimento.	5	4	3	2	1
25	A liderança da equipe concentra-se no monitoramento de progressos.	5	4	3	2	1
26	Membros da equipe confiam uns nos outros.	5	4	3	2	1
27	Membros da equipe têm um bom entendimento de suas diferenças pessoais.	5	4	3	2	1
28	A equipe está envolvida em criar conhecimento para a organização.	5	4	3	2	1
29	A equipe é produtiva.	5	4	3	2	1
30	A liderança da equipe tende a ser inspiradora.	5	4	3	2	1
31	A equipe freqüentemente sugere boas idéias.	5	4	3	2	1
32	A atmosfera da equipe é acolhedora.	5	4	3	2	1
33	A equipe é boa em aprender através de seus erros.	5	4	3	2	1
34	A equipe se recupera bem de frustrações.	5	4	3	2	1
35	Membros da equipe têm um bom entendimento das necessidades pessoais de cada um.	5	4	3	2	1
36	Membros da equipe apóiam-se uns nos outros.	5	4	3	2	1
37	A equipe produz produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores.	5	4	3	2	1