

A relação entre Estresse Ocupacional (EET) e Liderança Criativa (TIF) em acadêmicos do curso de administração: uma investigação integrando os dois modelos

**AUTORES**

**TEODORO MALTA CAMPOS**

Universidade Nove de Julho

teodoromalta@terra.com.br

**VALMOR RECKZIEGEL**

Universidade Nove de Julho

vreckziegel@yahoo.com.br

**HELMA DE SOUZA-PINTO**

Universidade Nove de Julho

helmadesouza@yahoo.com.br

**VALMIR ALVES VENTURA**

Universidade Nove de Julho

ventura.valmir@gmail.com.br

## Introdução

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2008), o estresse no trabalho está relacionado fundamentalmente à exposição de pessoas a novas tecnologias, diferentes processos de trabalho e novas exposições físicas e psicológicas relacionadas ao trabalho mais intenso, mudanças nas características das relações sociais e alterações contratuais.

Lima e Matos (2004) complementam que a Organização Mundial da Saúde descreveu o estresse como uma “epidemia global” cujas consequências, além de causarem diversas patologias nos indivíduos, prejudicam igualmente as organizações pelo afastamento do indivíduo de suas tarefas de rotina.

Estudos realizados por diversos autores indicam que o ambiente de trabalho se modificou e acompanhado do avanço de tecnologias que tornam as tarefas com velocidade maior, torna também necessário ao trabalhador maior capacidade de adaptação às mudanças citadas. Freitas (2000) destaca que evidências empíricas demonstram que os profissionais vivem hoje sob contínua tensão, não só no ambiente de trabalho, mas também em suas relações sociais externas, como na comunidade onde vivem e na família.

Essas mudanças tornam esses agentes vulneráveis a condições críticas de tensão, tornando-os mais suscetíveis a patologias causadas pela exposição a mudanças nas relações sociais. Dejours (2000) argumenta que o desgaste emocional provocado pelos novos modelos de configuração do trabalho demonstra ser o principal indicador na determinação de transtornos relacionados ao estresse, como depressão, ansiedade patológica, pânico, fobias e doenças psicossomáticas. O autor complementa que o trabalho desses indivíduos é afetado e, normalmente, eles encontram-se irritáveis e deprimidos em seu ambiente de trabalho.

Paschoal e Tamayo (2004) destacam sob prisma econômico que o impacto negativo da variável estresse associada ao trabalho, nas suposições e achados de que trabalhadores estressados diminuem seu desempenho e aumentam os custos das organizações com problemas de saúde, com aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho. No estudo realizado pelos autores, propõe-se um modelo de mensuração do estresse ocupacional através de escalas (EET) cujo escore e coeficiente único alfa representam o índice de estresse ocupacional.

Em contrapartida às mudanças no ambiente de trabalho que trazem consequências negativas para a produtividade e desempenho das tarefas, as institucionalizações de tecnologias inovadoras configuram novas formas de organização de trabalho que tanto podem estar relacionadas a uma espécie de reação ao negativismo provocado por elas, como a uma nova configuração dada a necessidade de maior produtividade.

Estudos recentes têm referenciado o potencial empreendedor e a motivação de líderes criativos em suas equipes em busca do crescimento de suas organizações e, conseqüentemente, do aumento de produtividade. Sob esse fenômeno, alguns estudiosos desenvolveram modelos de mensuração com o objetivo de inferir o potencial de liderança criativa nas equipes de trabalho em prol da execução de tarefas a eles designadas.

Entre artigos que tratam da criatividade e do potencial de equipes criativas, destacam-se os estudos de Amabile *et.al* (1996) *Assessing the work environment for creativity* (Avaliando o ambiente de trabalho para a criatividade), seguido de outro estudo de Amalibe (1998) cujo título é *How to kill creativity* (Como destruir a criatividade).

Em complemento a esses estudos de modelos de mensuração do potencial de liderança criativa, têm-se uma vasta literatura, cujo destaque recai no trabalho original de Tuckman (1965) *Developmental sequence in small groups* (Desenvolvimento mental sequenciado em pequenos

grupos) em que o autor estuda o comportamento do líder ligado à implementação de formas criativas de sistemas de solução de problemas cujos recursos se pautam na técnica de encorajar equipes de trabalho a resolver problemas na organização. O modelo desse autor apresenta cinco fases que identificam o processo de formação de equipes de trabalho, destacando a formação da equipe, turbulência, normatização, performance e finalização.

Desenvolvendo o modelo de Tuckman, os autores Rickards e Moger (2000) publicaram o artigo *Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model* (Liderança criativa nos processos de desenvolvimento mental: uma alternativa ao modelo de fases de Tuckman). Nessa perspectiva apresentada pelos autores, mostram-se relevantes, para determinar as variáveis da liderança criativa, os fatores identificados pelo instrumento *Team Factors Inventory* (TFI), em tradução literal Inventário de Fatores em Equipes.

No Brasil, foram publicados alguns estudos sobre o uso do TFI para mensuração de equipes criativas, destacando Caetano Jr. (2002) em seu trabalho “Análise do modelo de liderança criativa de Rickards e Moger”; Inácio Jr e Gimenez (2004) com “Análise da validade e confiabilidade do *Team Factors Inventory* – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras”; “Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba-PR”, de Ferreira (2005); Munhon (2007) em “Perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina” e finalmente Gallon e Ensslin (2008) com o trabalho “Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas”.

É nesse contexto, considerando a mensuração de equipes criativas pelo modelo de Rickards e Moger (2000) para o qual os níveis de liderança criativa em equipes de trabalho são avaliados pelos seguintes conceitos: “equipe vinda dos infernos”, “equipe padrão” e “equipe dos sonhos”; e o índice de estresse associado ao trabalho medido pela escala de Paschoal e Tamayo (2004), que o presente estudo pretende responder ao seguinte problema:

**Em ambientes onde há um elevado índice de liderança criativa, os indivíduos são menos estressados?**

O objetivo de estudar liderança criativa e estresse ocupacional é relacionar se equipes com características de liderança criativa terão potencialmente menor probabilidade em desenvolver estresse ocupacional considerando as seguintes hipóteses: *H1* – em equipes vindas dos infernos, haverá maior índice de estresse ocupacional; *H2* – em equipes padrão, haverá um nível médio de estresse ocupacional e *H3* – em equipes dos sonhos, haverá um nível baixo de estresse ocupacional.

## **2 – Referencial Teórico**

### **2.1 – Estresse ocupacional e a escala de Paschoal e Tamayo**

Segundo Benedicto *et al.* (2006), o conceito original de estresse foi apresentado em 1936 pelo pesquisador canadense Hans Selye que, na época, descreveu toda manifestação de estresse como Síndrome Geral de Adaptação. Stefano e Roik (2005) destacam que Hans Selye utiliza o termo estresse para denominar o conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação.

Para Lipp (2001), o estresse é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem

quando uma pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrita, amedronta, excita, confunde, ou mesmo, que a faça imensamente feliz.

Segundo Limongi-França (2004), estar estressado é o estado do organismo, após o esforço de adaptação, que pode produzir deformações na capacidade de resposta, atingindo o comportamento mental e efetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas.

Definindo estresse, Nassif e Marasea (2004) relatam que ele pode ser gerado pelo trabalho, em casa, entre os relacionamentos, como resultado de um conflito emocional interno, pelo ambiente, pela dieta, por doença e pela insegurança financeira, assim como por importantes eventos da vida, destacando-se desde o nascimento até o luto, casamento ou divórcio. Os autores ressaltam ainda que a falta de estímulo pode ser tão estressante quanto o excesso, tornando-se prejudicial quando não se podem controlar as respostas a ele.

Paschoal e Tamayo (2004) definem estresse ocupacional como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas.

De acordo com Moraes *et al.* (2001), o estresse ocupacional pode ser vinculado também ao ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido. Significa que ele pode estar vinculado às diversas questões relacionadas ao trabalho e à organização, assim como aos aspectos ergonômicos e espaciais.

A natureza subjetiva da enfermidade, destacada na pesquisa de Martinez (2004), refere-se a indivíduos que adotam comportamentos diferentes ainda que vivenciando as mesmas condições de trabalho. Uns podem se adaptar melhor do que outros; uns sofrem, outros não. Isso mostra que o ambiente e o clima organizacional influem como fatores estressantes, mas não são os únicos responsáveis, visto que padrões de personalidade juntamente com percepções individuais também colaboram.

Sobre estresse no trabalho, Paschoal e Tamayo (2004) destacam que o interesse por esse estudo tem sido crescente na literatura científica, particularmente nos últimos anos, em razão do impacto negativo do estresse ocupacional na saúde e no bem-estar dos empregados, e conseqüentemente, no funcionamento e na efetividade das organizações.

Benedicto *et al.* (2006) apontam a um recente estudo, divulgado pela Isma (*International Stress Management Association*) em nove países, revelando que cerca de 70% dos brasileiros sofrem de estresse no trabalho. Comparado a outros países, o resultado é semelhante aos da Inglaterra e dos Estados Unidos. Ainda segundo os autores, esse estudo revela que 30% dos trabalhadores brasileiros mostram sintomas de exaustão total, à beira de uma depressão. De acordo com eles, o impacto na economia das organizações, nos Estados Unidos onde os números são parecidos com os do Brasil, estima que o prejuízo anual das empresas seja de U\$ 300 bilhões devido à queda de produtividade, faltas no trabalho, pagamentos de horas-extra, desperdício de material de trabalho e, principalmente, aos altos custos com assistência médica.

Sobre esse tema, no Brasil, pesquisas relatam o nível de estresse ocupacional de indivíduos que estão expostos a agentes estressores. Lima e Matos (2004) realizaram pesquisa empírica sobre o estresse no ambiente acadêmico, cujos objetivos eram a identificação de fontes de estresse individual e a mensuração do respectivo impacto em uma amostra probabilística composta por alunos do curso de administração de empresas. Os autores utilizaram a escala de Holmes e Rahe. O resultado do estudo mostrou que para a amostra pesquisada o nível de estresse ainda não é elevado, mas os números apresentados, segundo os autores, já requerem atenção especial devido a sua proximidade a níveis mais elevados de estresse.

Stefano e Roik (2005) pesquisaram o estresse bancário e sistemas de administração de pessoas na cidade de Irati-PR. O instrumento adotado na pesquisa foi um questionário objetivo

estruturado como autorrelato, aplicado aos trabalhadores de instituições bancárias da região pesquisada. A conclusão do estudo foi a não relação entre os sistemas de administração de pessoas e os níveis de estresse bancários dos respondentes. Entretanto, tratando-se especificamente de fatores de estresse, a pesquisa demonstrou que a tensão muscular, o cansaço e a sensação de desgaste físico constantes foram os aspectos físicos mais relacionados.

Finalmente, Benedicto *et al.* (2006) pesquisaram o estresse e as psicopatologias no ambiente de trabalho, investigando uma instituição educacional como evidência empírica das manifestações do estresse e das psicopatologias do trabalho. A pesquisa demonstrou a existência de estados emocionais alterados e desgaste mental de interesse psicológico. Além desses resultados, outros aspectos importantes evidenciados na pesquisa são: a sobrecarga de trabalho, a falta de motivação e a baixa produtividade que afetam diretamente a produtividade dos professores, trazendo reflexos de caráter administrativo e econômico para a organização estudada.

Tratando dos instrumentos de medida para avaliação do estresse ocupacional, Paschoal e Tamayo (2004) destacam que o paradigma geral utilizado nos instrumentos de avaliação do estresse consiste em apresentar ao indivíduo uma lista de estressores, que devem ser avaliados em uma escala de frequência e uma lista de reações, as quais devem também ser avaliadas em uma escala independente dos estressores. Nessa obra, apresentam-se numerosas preocupações manifestadas por diversos autores em relação aos instrumentos de medida existentes e aos modelos utilizados na sua construção. Para eles, a maior parte das escalas de estresse ocupacional aborda os estressores, sem solicitar, entretanto, a avaliação por parte dos sujeitos, e as reações físicas e psicológicas dos estressores, impossibilitando que o próprio sujeito estabeleça as possíveis relações entre as duas medidas.

Na sequência, os autores apresentam uma série de restrições e manifestações acerca dos instrumentos de medida e suas relações com o nível de estresse ocupacional, cujo destaque é importante por representar o contexto atual de pesquisas sobre o tema de estresse ocupacional. Em seguida, Paschoal e Tamayo (2004) abordam os dois instrumentos que têm guiado os estudos na área: o OSI (*Occupational Stress Indicator* – Indicador de Estresse Ocupacional) e o SWS *Survey* (Questionário de Estresse, Saúde Mental e Trabalho).

Em complemento ao estudo, os autores apresentam seu modelo de escala para medir o estresse no trabalho, denominando-o com a sigla EET que consiste em equacionar um fator geral de estresse no trabalho medido através de estressores variados e reações frequentemente associadas aos mesmos. Os autores exemplificam as relações entre estressores e reações como: “Sinto-me incomodado por ter de realizar tarefas que estão além da minha capacidade.” e “O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso.”.

O modelo de um instrumento econômico e geral está baseado em estressores organizacionais de natureza psicossocial, destacando-se: sobrecarga de trabalho, conflito de papéis, ambiguidade de papéis, relacionamento interpessoal no trabalho, fatores de desenvolvimento na carreira e autonomia/controle no trabalho. Os itens possuem linguagem simples e clara permitindo a aplicação para diversos ambientes de trabalho e diferentes posições de estrutura hierárquica.

Inicialmente no modelo de Paschoal e Tamayo (2004) foram propostos 31 itens que passaram pela avaliação de dois juízes: um psicólogo organizacional e um administrador. Ambos tiveram concordância de 100% para 29 itens. Os 31 itens foram dispostos aleatoriamente com instruções competentes para autoadministração, sendo utilizada para as respostas uma escala *Linkert* de concordância de 5 pontos. O EET alcançou os índices psicométricos necessários para sua validação.

Dos índices obtidos, foi proposto nesse trabalho uma versão econômica e rápida de 13 itens, contemplando os principais estressores organizacionais e reações psicológicas gerais, cujo coeficiente alfa é 0,85. Essa versão foi utilizada na pesquisa desses autores sendo que para as respostas foi empregada também uma escala de 5 pontos da seguinte forma: 1 (discorda fortemente), 2 (discorda), 3 (concorda em parte), 4 (concorda), e 5 (concorda fortemente).

A conclusão de Paschoal e Tamayo (2004) ressalta que em seu estudo uma escala de estresses ocupacional foi alcançada e duas versões do instrumento foram propostas, ambas com padrões psicométricos sólidos. Comentam ainda que embora esteja em expansão, o modelo EET consiste em uma alternativa tanto para investigações empíricas quanto para trabalhos aplicados.

A discussão sobre limitações e implicações dos métodos de escala para mensuração de estresse ocupacional não fazem parte do escopo deste trabalho, e, para medir o estresse ocupacional geral, adotou-se a proposta apresentada por Paschoal e Tamayo por ser de fácil aplicação e por considerar diversos ambientes de trabalho e ocupações variadas cujas características são compatíveis com a amostra deste estudo.

Do modelo apresentado pelos autores, este estudo contemplou os fatores de estresse ocupacional expressos na tabela a seguir:

**Tabela 1. Fatores de estresse e estressor organizacional psicossocial.**

<b>Item</b>	<b>Estressor organizacional psicossocial</b>
1. A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso.	Ambiguidade de papéis
2. A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.	Autonomia/controle no trabalho
3. Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho.	Relacionamento interpessoal
4. Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais.	Ambiguidade de papéis
5. Sinto-me incomodado por ter de realizar tarefas que estão além de minha capacidade.	Sobrecarga de trabalho
6. Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional.	Fatores de desenvolvimento na carreira
7. Fico de mau humor por me sentir isolado na organização.	Relacionamento interpessoal
8. Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores.	Relacionamento interpessoal
9. As poucas perspectivas de crescimento na carreira têm me deixado angustiado.	Fatores de desenvolvimento na carreira
10. Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo de meu nível de habilidade.	Fatores de desenvolvimento na carreira
11. A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor.	Relacionamento interpessoal
12. A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem me causado irritação.	Ambiguidade de papéis
13. O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso.	Sobrecarga de trabalho

Fonte: Adaptado de Paschoal e Tamayo (2004).

## 2.2 – A liderança criativa e o modelo de Rickards e Moger - *Team Factors Inventory* (TFI)

O termo liderança é frequentemente adotado para expressar a figura do gestor idealizador das organizações ou uma personalidade importante cujas ações produziram resultados muito acima da média de outras organizações atuantes em um mesmo campo. Segundo Kets de Vries (1997), há várias definições presentes na literatura recente. Para o autor, a literatura sobre o tema é abrangente e as peculiaridades encontradas nos líderes são inúmeras.

Para Burns (1979), a liderança deve ser vista como parte dinâmica de conflito e poder e relaciona-se com um senso de propósito, em que a efetividade dos líderes é medida por mudanças sociais que correspondem às intenções e às satisfações das necessidades e expectativas humanas.

Segundo ele, de acordo com o comportamento do líder, este poderia ser classificado de duas maneiras: a primeira de líder transacional, quando o seu comportamento operava de modo semelhante ao modelo econômico de trocas; a segunda, de líder transformacional, quando os líderes mantinham um comportamento que transcendia ao egoísmo.

Para Bass (1990), a liderança pode ser definida como uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, no qual os líderes são os agentes de mudança, isto é, aqueles cujos atos afetam outras pessoas mais do que estas outras afetam os atos deles. Ainda segundo o autor, o que determina o estilo de liderança, é o modo como o líder influencia seus liderados com o objetivo de direcionar as ações destes.

Para Rickards e Moger (1999), o processo de liderança é voltado para a busca do sucesso na inovação organizacional. Complementando em outra obra, Rickards e Moger (2000) 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.

Tratando de criatividade, Amabile *et al.* (1996) comentam que a 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.

Caetano Junior (2002), destacando o modelo de MLC, refere-se à criatividade como um processo multifacetado, por meio do qual resultados inovadores e relevantes emergem.

Da junção dos conceitos de liderança e criatividade, Rickards e Moger (2000) desenvolveram um modelo de liderança criativa no qual a conceituam como sendo um processo que muda o comportamento criativo da equipe de inaceitável para aceitável, e de aceitável para superior, através da introdução de estruturas benignas, enfatizando a cooperação, a não coerção e a mutualidade (situações que beneficiam o grupo e o líder ao mesmo tempo).

De acordo com Caetano Junior (2002), a ideia de liderança criativa surgiu da pesquisa de Rickards e Moger, pesquisadores da Escola de Negócios da Universidade de Manchester, Inglaterra. A pesquisa desenvolvida pelos autores, segundo Caetano Junior, foi realizada diretamente com 2 mil equipes de trabalho em diversas organizações, incluindo das pequenas às grandes e de governamentais a não governamentais situadas em 40 países e que lidavam com tarefas e objetivos não rotineiros, frequentemente associados à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

De acordo com Ferreira; Gimenez e Ramos (2005), o modelo de Rickards e Moger é baseado no modelo de Tuckman (1965) que preconiza o comportamento do facilitador, no caso o líder, 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. Segundo Tuckman (1965), para a identificação do processo de formação de uma

equipe de trabalho, são necessárias cinco fases: formação, turbulência, normalização, performance e finalização.

Para Rickards e Moger (2000), a etapa de formação consiste em uma fase de orientação e organização dos papéis entre os membros da equipe de trabalho, e continua até que conflitos interpessoais tenham sido expostos e identificados. Durante a etapa de turbulência, há um constante conflito de valores e objetivos entre cada membro. A finalização desta etapa indica que uma normatização no comportamento e nas relações entre os membros foi estabelecida, permitindo, então, que os esforços da equipe de trabalho sejam totalmente direcionados para as tarefas e objetivos comuns da equipe – performance. A última etapa, finalização, é identificada durante o término da equipe de trabalho.

Rickards e Moger (2000) desenvolveram com base nos estudo de Tuckman (1965) o modelo *Team Factors Inventory* (TFI), usado para medir o potencial de liderança criativa nas equipes de trabalho inovadoras e empreendedoras. O modelo permite explorar os processos que contribuem para o alto desempenho de equipes envolvidas com atividades inovadoras. Ele utiliza um índice agrupando sete fatores e cinco variáveis, como instrumento de liderança criativa, cuja pontuação enquadra as equipes de trabalho em três categorias: “equipes vindas dos infernos” por não conseguirem atingir performance dentro da expectativa (nota de 1 a 1,87); “equipe padrão” que mantém sua performance dentro da expectativa (nota de 1,88 a 3,10) e “equipe dos sonhos” que demonstra manter excelente performance (nota de 3,11 a 5).

Na tabela 2, são apresentados de forma resumida os sete fatores do modelo *Team Factors Inventory* (TFI).

Tabela 2. Sete fatores do TFI e principais características.

Plataforma de Entendimento (PE)	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 ideias se desenvolverão.
Visão Compartilhada (VC)	Membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam seu progresso e conduz a visões poderosas e significativas.
Clima (CL)	Membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham um ambiente positivo e acolhedor para estimular a criatividade no trabalho.
Ideias Próprias (IP)	As ideias 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 ideias de solução de problemas relacionadas à tarefa, que virão a dar suporte às necessidades de comportamento da própria equipe.
Resiliência (RE)	Membros da equipe são flexíveis com suas frustrações e obstáculos, situações estas que são rapidamente superadas.
Ativação em Rede (AR)	Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando ideias e oferecendo apoio mútuo.
Aprendizado vindo da Experiência (AE)	Membros da equipe são orientados em direção ao aprendizado adquirido de suas próprias experiências, possibilitando, assim, o crescimento, a mudança, a adaptação e a capacidade de resolver problemas de forma criativa.

Fonte: Adaptado de RICKARDS; CHEN e MOGER (2001).

A tabela 3 apresenta de forma sucinta as cinco variáveis do modelo *Team Factors Inventory* (TFI).

Tabela 3. As cinco variáveis do modelo TFI e principais características.

Produtividade (PR)	Uma equipe produtiva concretiza resultados (tarefas e metas).
Criatividade (CR)	Uma equipe criativa utiliza a imaginação e cria novas ideias para realizar tarefas.
Gerenciamento do Conhecimento (GC)	O conhecimento produzido pela equipe é gerenciado e transmitido para a organização.
Liderança Transformacional (LTF)	O líder tende a ser inspirador, confiante de suas qualidades e habilidades pessoais de liderança, motivando e despertando o interesse da equipe.
Liderança Transacional (LTS)	O líder mantém o foco da equipe na realização de tarefas necessárias para o sucesso, utilizando meios implícitos e explícitos de recompensa, como mecanismos de controle e motivação.

Fonte: Adaptado de RICKARDS; CHEN e MOGER (2001).

No Brasil, foram publicados estudos sobre o uso do TFI para mensuração de equipes criativas, cujos resultados estão apresentados na Tabela 4:

Tabela 4. Estudos publicados no Brasil sobre o modelo *Team Factors Inventory* (TFI).

<b>Autor/Data</b>	<b>Título do Trabalho</b>	<b>Resultados Obtidos</b>
Jorge M. V. Caetano Jr. (2002)	“Análise do modelo de liderança criativa de Rickards e Moger”	Trabalho teórico, cujos objetivos se resumiram no levantamento de hipóteses para serem aprofundados em futuros estudos sobre TFI no Brasil.
Edmundo Inácio Junior; Fernando A.P.Gimenez (2004)	“Análise da validade e confiabilidade do <i>Team Factors Inventory</i> (TFI): um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras”	As análises estatísticas indicaram que a versão em português do TFI obteve bons níveis de confiabilidade e validade, e isso significa que o TFI pode ser aplicado a um contexto cultural diverso do original, como no Brasil.
Jane Mendes Ferreira; Fernando Antônio P.Gimenez e Simone Cristina Ramos (2005)	“Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba-PR”	O potencial empreendedor está associado com índices de liderança criativa. Ambos não são influenciados pelo gênero, mas são suscetíveis ao grau de instrução do respondente. A idade interfere nos índices de potencial empreendedor, mas não é significativa para a liderança criativa e as variáveis porte e desempenho não foram afetadas para ambos os casos.
Algildo Munhon (2007)	“Perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina”	Verificou-se que todos os respondentes classificaram as empresas participantes como “equipes dos sonhos”; uma das justificativas para o resultado encontrado refere-se ao fato de que a atividade comercial e industrial realizada pelos empresários da ACIL não é de natureza complexa.
Alessandra V. Gallon; Sandra Rolin Ensslin (2008)	“Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas”	Os fatores clima e ideias próprias apresentam as maiores pontuações; as variáveis criatividade e produtividade se destacam. Quanto ao estilo de liderança, notou-se que a média da variável liderança transformacional supera a transacional. Conclui-se que para o setor investigado, os índices de liderança criativa obtidos permitem classificar suas equipes como “equipes dos sonhos”.

### 3 – Metodologia

Segundo Acevedo e Nohara (2007), a pesquisa pode ser classificada como descritiva por apresentar características, estimar proporções e relacionar constructos.

Segundo Lima (2004), a pesquisa *survey* descritiva é usada quando a investigação se compromete a identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestadas em uma determinada população, ou a descrever a distribuição de algum fenômeno ocorrido com a população ou parte dela.

Na composição da amostra, foram entrevistados alunos de curso de administração de uma universidade particular situada na cidade de São Paulo, escolhidos aleatoriamente. Foi realizado um pré-teste com 21 respondentes, com o objetivo de melhorar a formatação e clareza do questionário. Posteriormente, foram entrevistados 200 alunos de graduação do curso de administração, objeto da pesquisa.

Para mensuração da liderança criativa foram utilizados os critérios de Richards e Moger, descritos no referencial teórico. Da mesma forma, para medir o estresse ocupacional, os autores, a partir da revisão da literatura sobre os instrumentos medidores de estresse ocupacional, estabeleceram os seguintes critérios: como cada questão varia de 1 a 5 pontos, o mínimo de pontos obtidos por questionário são 13 e máximo, 65. Dessa maneira, foi estabelecido o intervalo entre 13 e 22 pontos para estresse ocupacional baixo, 23 e 44 para o estresse ocupacional médio e 45 e 65 para estresse elevado. Os dados foram coletados e analisados com o auxílio do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

Para analisar a interdependência entre as variáveis utilizou-se o teste qui-quadrado, no qual não se verificou significância acima de 0,05.

Quanto ao perfil dos respondentes, 41,38% são do sexo masculino e 58,62% do sexo feminino; 29,72% são casados, enquanto 72,28% são solteiros. Quanto ao ramo de atividade, 23,27% trabalham no comércio, 65,84% atuam na área de serviços e 10,89% trabalham na indústria. A variável idade está disposta na tabela abaixo:

Tabela 5 – Faixa etária dos respondentes.

Faixa de idade	Percentual
17 a 25 anos	47,29%
26 a 30 anos	28,57%
31 a 35 anos	11,33%
36 a 40 anos	8,37%
Acima 41 anos	4,43%

Para variável ocupação na estrutura hierárquica de trabalho, 61,58% têm cargos operacionais, 19,21% cargos de supervisão, 15,76% atuam em grau de gerência e 3,45% trabalham em nível de diretoria. A variável renda mensal está disposta na tabela 6:

Tabela 6 – Faixa de renda dos respondentes.

Faixa de renda	Percentual
Até R\$ 900,00	33,82%
Entre 901,00 e R\$ 1.800,00	37,25%
Acima de R\$ 1.800,00	28,92%

Em relação ao nível de escolaridade, 97% não possuem graduação completa enquanto 3% já são graduados e buscam uma segunda faculdade. Sobre a posição hierárquica dos entrevistados,

62% estão em cargos operacionais, 19,50% em cargos de supervisão, 15,50 % em cargos de gerência e 3% em cargos de diretoria. Quanto ao perfil das empresas, 50,51% possuem faturamento acima de R\$ 177.768,50 por mês, e o restante abaixo deste valor.

#### 4 – Análise dos resultados

Com relação aos fatores de liderança criativa descritos na tabela 2, os índices obtidos foram elevados, revelando uma predominância de “equipes dos sonhos”. Estes resultados encontram-se alinhados com pesquisas anteriores que também obtiveram índices elevados em relação aos fatores.

Tabela 7 – Sete fatores de liderança criativa que compõem o TFI.

Fatores do TFI	Questões	Média	Desvio Padrão	Ranking Médio
Plataforma de Entendimento (PE)	19	3,24	0,99	
	27	3,28	1,02	3,29
	35	3,35	0,94	
Visão Compartilhada (VC)	6	3,17	0,92	
	7	3,29	0,88	3,33
	13	3,55	0,95	
Clima (CL)	26	3,30	1,14	
	32	3,48	1,07	3,37
	36	3,32	1,00	
Ideias Próprias (IP)	2	3,57	0,93	
	4	3,38	1,10	3,49
	9	3,52	0,94	
Resiliência (RE)	16	3,50	0,93	
	20	3,44	1,03	3,44
	34	3,38	0,87	
Ativação em Rede (AR)	17	3,32	1,13	
	21	2,80	1,13	3,19
	23	3,46	1,12	
Aprendizado vindo da Experiência (AE)	14	3,50	1,06	
	15	3,50	1,03	3,52
	33	3,56	0,96	

Conforme a tabela 7, com a análise dos sete fatores de liderança criativa, foi possível identificar índices de alto valor com ocorrência de “equipes dos sonhos”, demonstrando, em termos de validade externa, resultados não distantes dos valores relatados em pesquisas anteriores, em que as questões mais e menos pontuadas foram respectivamente: a 33 (Média 3,56) relacionada ao fator AE, e a 21 (Média 2,8) relacionada ao fator AR.

Tabela 8 – Cinco variáveis TFI.

Fatores do TFI	Questões	Média	Desvio Padrão	Ranking Médio
Produtividade (PR)	8	3,56	0,94	
	29	3,91	0,93	3,80
	37	3,93	0,95	
Criatividade (CR)	18	3,41	1,00	
	22	3,11	1,03	3,31
	31	3,40	0,95	
Gerenciamento do Conhecimento (GC)	11	3,47	1,07	
	24	3,49	0,99	3,45
	28	3,41	0,98	
Liderança Transformacional (LTF)	3	3,51	1,15	
	12	3,48	1,08	3,44
	30	3,33	1,07	
Liderança Transacional (LTS)	5	3,55	1,10	
	10	3,90	0,89	3,66
	25	3,53	0,91	

Conforme apresentado, com a análise das questões referentes às cinco variáveis de liderança criativa, a mais pontuada foi a 37 (Média 3,93), relacionada ao fator PR e, a menos pontuada foi a questão 22 (Média 3,11) relacionada ao fator CR. Algumas questões mostram DP superior a 1,00, demonstrando a dispersão entre os respondentes. Verifica-se também que a média do fator LTS – Liderança Transacional – é superior à média LTF – Liderança Transformacional –, fator que demonstra uma tendência dos líderes, conforme a revisão de literatura, em manter o foco em realização de tarefas necessárias para o sucesso, utilizando meios implícitos e explícitos de recompensa como mecanismos de controle e motivação.

Um aspecto que deve ser ressaltado é que, nas pesquisas anteriores, foi utilizado como amostra pessoas em seus ambientes de trabalho, proprietários-dirigentes e colaboradores, o que poderia denotar um possível viés dos respondentes, em razão dos pesquisados sofrerem influência do ambiente. Neste estudo, o questionário foi aplicado em seu ambiente educacional, com nenhuma influência do local de trabalho.

Relacionando os resultados adquiridos do estudo sobre liderança criativa à ocorrência de fatores de estresse ocupacional, têm-se os dados obtidos na pesquisa apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Relação obtida entre TFI e Estresse Ocupacional.

Níveis de liderança criativa		Níveis de estresse ocupacional		
<b>Equipe vinda dos infernos</b>				
0	0%	0	0%	Estresse ocupacional
<b>Equipe padrão</b>		1	2,70%	Estresse ocupacional baixo
37	18,50%	20	54,05%	Estresse ocupacional médio
		16	43,24%	Estresse ocupacional elevado
<b>Equipe dos sonhos</b>		9	5,52%	Estresse ocupacional baixo
163	81,50%	116	71,17%	Estresse ocupacional médio
		38	23,31%	Estresse ocupacional elevado

Pela análise da tabela acima, considerando as hipóteses apresentadas como resposta ao problema deste estudo, é possível afirmar que: a hipótese 1 (*H1*) não foi confirmada porque não houve ocorrência de “equipes vindas dos infernos”. Em relação à hipótese 2 (*H2*), a dos respondentes que trabalham em “equipes padrão”, 2,70% da amostra pesquisada apresentaram estresse ocupacional baixo, 54,05% médio e 43,24% elevado, confirmando parcialmente esta. Para os dados da pesquisa, os números indicam que em “equipes padrão” há uma tendência para o estresse ocupacional médio e elevado.

Finalmente, quanto à hipótese 3 (*H3*), os respondentes classificaram suas equipes de trabalho como “equipe dos sonhos”. 5,52% apresentaram índice de estresse ocupacional baixo, 71,17% médio e 23,31% elevado. Os resultados demonstram que a hipótese 3 (*H3*) foi rejeitada porque em “equipes do sonhos” o estresse ocupacional tende ser médio para elevado.

Com base nas tabelas apresentadas pela pesquisa, em resposta ao problema proposto, em ambientes onde há um elevado índice de liderança criativa, os indivíduos apresentaram níveis de estresse médio e elevado, segundo modelo adotado e limitado à amostra pesquisada. Ressalta-se ainda que das hipóteses assumidas para a pesquisa somente a segunda foi parcialmente confirmada. Os dados mostraram que não é possível estabelecer uma relação positiva e linear entre liderança criativa elevada e baixo estresse ocupacional.

## 5 – Conclusões

Com base nos resultados obtidos pelo presente estudo, conclui-se que, para a amostra pesquisada, em equipes com elevado índice de liderança criativa, ocorre também elevado estresse ocupacional, em contradição à hipótese assumida de relação positiva entre baixo nível de estresse e liderança criativa.

Conforme apresentado, o modelo de Rickards e Moger (2000) mostrou-se eficiente para mensuração de equipes “vindas dos infernos”, “equipes padrão” e “equipes dos sonhos”. Com isso, conclui-se também que, assim como nos estudos de Caetano Jr.(2002); Inácio Jr. e Gimenez (2004); Ferreira, Gimenez e Ramos (2005); Munhon (2007) e Gallon e Ensslin (2008), o modelo proposto por Rickards e Moger, *Team Factors Inventory* (TFI), apresentou-se eficaz na mensuração de equipes com liderança criativa, e este estudo corrobora com os demais na aplicação do modelo.

Sobre o estresse ocupacional, o modelo de Paschoal e Tamayo (2004) também representou em boa medida os fatores de estresse ocupacional para os respondentes na pesquisa. Com este estudo, espera-se ampliar a aplicação proposta pelos autores relacionando-a a outros modelos, de modo a corroborar com novos estudos que contribuam para a discussão do tema, pois, conforme destacado no início deste artigo, as patologias causadas pelo estresse ocupacional representam altos custos às organizações.

Com a aplicação desse *survey*, espera-se contribuir para a ampliação de estudos relacionados ao estresse ocupacional e à liderança criativa. Pelos resultados apresentados, evidencia-se a necessidade de novas pesquisas cujo objetivo seja o de identificar as possíveis causas de elevado estresse ocupacional em equipes com alto índice de liderança criativa. Nesse sentido, sugerem-se, por um lado, pesquisas de natureza quantitativa pela aplicação dos modelos e sua relação, e por outro, em caráter qualitativo, propõe-se a aplicação de pesquisas exploratórias com intuito de abordar novas proposições que expliquem a natureza do fenômeno encontrado nesta pesquisa.

## **Bibliografia**

ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AMABILE, T.M. *et al.* *Assessing the work environment for creativity*. In: **Academy for Management Journal**, Academic Research Library, 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.

BENEDICTO, S.C.; ABBUD, E. L.; PENIDO, A. M. da S.; PEREIRA, W. D. Estresse e psicopatologias no ambiente de trabalho: conceitos, contextos, manifestações e consequências. In: **Seminários em Administração FEA-USP – IX SEMEAD**, R.H., São Paulo – São Paulo, 2006.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.

CAETANO JR., J.M.V. **Análise do modelo de liderança criativa de Rickards e Moger**. Maringá: UEM, 2002. Dissertação (Mestrado em administração), Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá, 2002.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 2000. p. 168.

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 Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2005.

FREITAS, M.E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.

GALLON, A.V.; ENSSLIN, S.R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo: v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.

INÁCIO JR., E.; GIMENEZ, F.A.P. Análise da validade e confiabilidade do *Team Factory Inventory*–TFI. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD**, Curitiba–Paraná, 2004.

LIMA, A.C.; MATOS, F.R.N. Uma investigação empírica sobre o *stress* no ambiente acadêmico. In: **Seminários em Administração FEA–USP – VII SEMEAD**, Rh 54, São Paulo, 2004.

LIMA, M.C. **Monografia, a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMONGI-FRANCA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

LIPP, M.E.N. (Org.). **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

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

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.B.; LATORRE, M.R.D. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, vol. 38, n. 1, 2004.

MORAES, L.F.R. de *et al.* Estresse e qualidade de vida no trabalho na polícia militar do estado de Minas Gerais. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD**, 359, Campinas, São Paulo, 2001.

MUNHON, A. **Perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina**. Maringá: UEM; Londrina: UEL, 2007. Dissertação (Mestrado em administração), Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá; Universidade Estadual de Londrina, 2007.

NASSIF, V.M.J.; MARASEA, D.C.C. O uso de estratégias na gestão de pessoas para prevenção do estresse negativo no ambiente de trabalho sob a perspectiva da qualidade de vida no trabalho. In: **Congresso Latino-Americano de Estratégias**, 18, Itapema, Santa Catarina, 2004.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Relatório Mundial da Saúde: cuidados de saúde primários**. Disponível em: <<http://www.who.int/whr/2008/es/index.html>>. Acesso em 7 de jun. de 2009.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. In: **Estudos de Psicologia**, Brasília, v.1, n.9, p. 45-52, 2004.

RICKARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. *Development of a self-report instrument for exploring team fact, leadership and performace relations*. In: **British Journal of Management**, Chichester, v.12, n.4, p. 243-250, 2001.

RICKARDS, T.; MOGER, S. *Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model*. In: **British Journal of Management**, Chichester, v.11, n.3, p. 273-283, 2000.

\_\_\_\_\_. **Handbook for creative team leaders**. Aldershot: Gower, 1999.

STEFANO, S.R.; ROIK, A. Estresse bancário e sistemas de administração de pessoas: um estudo exploratório na cidade de Irati-PR. In: **Seminários em Administração FEA-USP – VIII SEMEAD**, R.H., São Paulo, 2005.

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