

Quais são os métodos de direção, ou os tipos de supervisão que mais facilitam ou estimulam o espírito de criação (*innovation*), nas equipes de cientistas?

A resposta a essa pergunta foi procurada pelos autores numa investigação, levada a efeito num centro de pesquisas da NASA, tendo por sujeitos 94 cientistas, agrupados em 21 pequenas equipes.

Os referidos cientistas foram avaliados quanto a seu rendimento nas seguintes dimensões:

- inovação, ou aumento de conhecimentos úteis e novos;
- produtividade, em que o aumento de conhecimentos se referia a mera ampliação de conhecimentos seguindo linhas previamente estabelecidas;
- contribuição ao conhecimento técnico, ou científico, em sua área de especialização;
- utilidade de suas contribuições para o desenvolvimento das responsabilidades da organização.

As diferenças de rendimento médio das equipes foram significativas apenas na característica inovação. Como a inovação variava sistematicamente entre as equipes, isso devia levar ao exame das qualidades da chefia. Quais as características que distinguem os supervisores dos grupos mais inovadores?

Um questionário permitiu avaliar os 21 supervisores com relação a dez características grupadas em quatro áreas maiores. São estas: capacidade funcional, relações humanas, funções administrativas e estilos de liderança.

Resumidos a seguir os resultados:

Na capacidade funcional, o conhecimento técnico do supervisor apresenta elevada correlação com a inovação dos supervisionados; o mesmo se dá, embora menos acentuado, com a eficiência do supervisor quanto à capacidade de avaliação crítica e influência na escolha de metas e objetivos.

Na área das relações humanas foram examinados três aspectos: capacidade para motivar os subordinados, eficiência na comunicação e capacidade de sentir as diferentes reações dos subordinados; apenas o primeiro aspecto (motivação), mostrou correlação substancial com a inovação do grupo, mas, surpreendentemente, os supervisores com pontuação mais elevada em relações humanas tinham subordinados "menos inovadores".

Nas funções administrativas, discriminaram-se dois aspectos: eficiência de planejamento e capacidade de relacionamento com outros grupos. Repetem-se os resultados surpreendentes: quanto maior a capacidade administrativa do supervisor, menor o espírito de inovação de seu grupo.

Dois foram os estilos de liderança considerados: participação dos subordinados na tomada de decisões importantes, e liberdade concedida aos subordinados pelo supervisor. Para ambas essas medidas, a inovação do grupo era mais acentuada quando os supervisores fossem avaliados com notas altas ou baixas, do que quando avaliados com notas médias.

Os autores discutem os surpreendentes resultados de suas pesquisas, dando ao problema uma nova posição ao conjugarem as pontuações dos supervisores. Então, a interpretação dos resultados toma maior sentido. Por exemplo, a inovação mais se desenvolvia nos grupos chefiados por supervisores com baixa pontuação em capacidade funcional, relações humanas e funções administrativas, contanto que concedessem liberdade a seus subordinados. Pelo contrário, a liberdade não influiu, ou influiu negativamente, quando os supervisores estivessem bem qualificados naquelas características.