



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Fernandes Pereira, Maurício; Ternes Ceccato, Clotilde Maria; Melo, Pedro Antônio de  
A Influência do Líder no Processo de Criatividade dos Funcionários de Centros de Ensino de uma  
Universidade Pública Federal  
Revista de Administração da Unimep, vol. 5, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 127-148  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720518007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**A Influência do Líder no Processo de Criatividade dos Funcionários de Centros de Ensino  
de uma Universidade Pública Federal**

**Maurício Fernandes Pereira** (*Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC*) [mpereira@cse.ufsc.br](mailto:mpereira@cse.ufsc.br)  
**Clotilde Maria Ternes Ceccato** (*Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC*) [clotilde@reitoria.ufsc.br](mailto:clotilde@reitoria.ufsc.br)  
**Pedro Antônio de Melo** (*Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC*) [pedromelo@inpeau.ufsc.br](mailto:pedromelo@inpeau.ufsc.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 2, Maio / Agosto – 2007

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/21> .

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br> .

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba  
Mestrado Profissional em Administração

## **Resumo**

Na Era do Conhecimento e da gestão da Mudança, o líder tem exercido um papel essencial nas organizações. Assim, este artigo preocupou-se em analisar as influências das lideranças sobre o potencial criativo das pessoas em um ambiente universitário. Para tanto, investigou-se a literatura e aplicou-se uma entrevista do tipo semi-estruturada entre os dirigentes do escalão superior de uma universidade pública federal brasileira. Os resultados indicam que a criatividade constitui-se de um elemento essencial para o sucesso de uma instituição como a Universidade. Foi observado que as pessoas precisam de incentivo e de um ambiente propício para se sentirem motivadas a expressar e desenvolver a criatividade. Verificou-se que o líder com iniciativa e capacidade de influenciar pode induzir os funcionários a processos criativos. Foi possível inferir, ainda, que a liderança pode influenciar na criatividade das pessoas, tanto de maneira positiva quanto negativa, esgotando suas possibilidades de se manifestar. Considerando-se que a liderança impacta na estima e motivação dos colaboradores, sugere-se que este aspecto deva ser permanentemente estudado, de modo que se encontrem alternativas que gerem comprometimento das lideranças com as pessoas e os objetivos das instituições universitárias.

**Palavras-Chave:** Liderança; Criatividade; Universidade; Centros de Ensino; Gestão de Pessoas.

## **Abstract**

In the Age of the Knowledge and of the Change management, the leader has played an essential role in the organizations. Thus, this article was looked for analyzing the influences of the leaderships on the creative potential of people in a university environment. Therefore, literature was investigated and a half-structuralized interview was applied to the superior controllers of a Brazilian public federal university. The results indicate that creativity consists of an essential element for the success of an institution as the University. It was observed that people need incentive and a propitious environment to feel motivated to express and to develop the creativity. It was verified that the leader with initiative and influence capacity can induce the employees the creative processes. It was possible to infer, still, that the leadership can influence people's creativity, in a negative or positive way, getting off the possibilities of its revealing. Considering

that leadership impact in the collaborators' esteem and motivation, it is suggested that this aspect must be permanently studied, in order to find alternatives that generate leaderships' commitment with people and with the objectives of the university institutions.

**Key words:** Leadership; Creativity; University; education centers, people management.

## 1 Introdução

A realidade no âmbito das organizações nos dias atuais tem sido caracterizada pela crescente competitividade, resultado da intensa globalização que promove modificações profundas na estrutura dos mercados de produção e de consumo.

A sociedade globalizada exige conhecimentos e habilidades por parte de seus cidadãos, introduzindo a denominada sociedade de conhecimento ou sociedade em rede. Esta sociedade é essencialmente marcada pela globalização das atividades econômicas, por sua forma de organização em redes, pela flexibilidade, instabilidade do emprego e a individualização da mão-de-obra. Esta nova forma de organização social penetra em todos os níveis da sociedade e é difundida em todo o mundo.

Os reflexos da globalização e da sociedade do conhecimento se estendem diretamente à realidade organizacional, que necessita enfrentar o desafio de se adaptar às novas tecnologias, pois o conhecimento tem se tornado obsoleto em um período de tempo muito curto, exigindo aprendizagem contínua e permanente.

As organizações buscam administrar seus diversos recursos – materiais, tecnológicos, financeiros e humanos – de forma produtiva e otimizada. Embora todos os recursos sejam relevantes para o desenvolvimento organizacional, são os recursos humanos e através da gestão de pessoas que se administram todos os demais, direcionando-os rumo ao sucesso da empresa e alcance dos objetivos do negócio. Portanto, os recursos humanos colocam todo seu conhecimento a serviço da empresa, no intento de alcançar objetivos organizacionais e realizar necessidades pessoais.

Ressalta-se que muitas organizações praticamente se igualaram em termos de recursos tecnológicos e materiais e encontram na gestão de pessoas seu diferencial competitivo. Desta

forma, é fundamental que uma empresa invista nas pessoas, focando o desenvolvimento de processos criativos para solucionar os problemas existentes.

Em outras palavras, em um cenário marcado por rápidas e intensas mudanças, riscos e incertezas, verifica-se nas organizações a relevância do desenvolvimento de habilidades que possam contribuir para a sua adaptação à nova realidade. A criatividade se estabelece como um diferencial competitivo, assumindo proporções ilimitadas tanto para indivíduos quanto para as organizações.

Para tanto, a liderança da organização torna-se peça-chave desse processo. Ele deve ter a capacidade de influenciar os demais, formando uma equipe voltada para solucionar os conflitos organizacionais de maneira criativa. Ao líder, cabe influenciar de forma positiva os funcionários, estimulá-los e valorizá-los de forma a aproveitar o potencial de cada indivíduo, ou seja, descobrir o que cada funcionário tem para oferecer à organização.

Diante disso, o presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a influência da liderança dos diretores de centros de ensino de uma grande Universidade Pública Federal, no processo de criatividade de seus funcionários.

### **1.1 Aspectos Metodológicos**

O artigo se classifica como um estudo longitudinal, um estudo ao longo de um período de 4 anos de análise, com a intenção voltada para os que possuem a capacidade de influenciar o processo de tomada de decisão da Direção de 11 Centros de Ensino de uma Universidade Pública Federal.

A pesquisa utilizou um *design* do tipo levantamento, coletando-se dados de uma população heterogênea, haja vista as peculiaridades de cada unidade acadêmica. O método da pesquisa foi o estudo multi-caso. O universo da pesquisa compreende os diretores de centros de ensino de uma Universidade Pública Federal e a amostra da pesquisa foi intencional.

Realizou-se inicialmente uma pesquisa exploratória para conhecer as questões inerentes ao processo de liderança nos Centros de Ensino. O levantamento exploratório possibilitou um primeiro contato com a realidade de cada Centro.

Os dados utilizados na pesquisa foram de dois tipos: a) Primários, dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador; e b) Secundários, dados disponíveis na literatura, e em publicações da Universidade.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Cabe ressaltar que as perguntas, previamente formuladas, serviram apenas como um roteiro de auxílio ao pesquisador. Algumas perguntas surgiram no momento das entrevistas.

Foi feita uma análise documental para obtenção de dados preliminares da Universidade. Esta análise também constituiu-se num importante instrumento de coleta de dados secundários. O tratamento dos dados foi realizado a partir de uma análise descritiva e analítica à luz dos conceitos da literatura.

No desenvolvimento da pesquisa algumas limitações foram observadas. Primeiro que os atores escolhidos para a pesquisa empírica, os Diretores de Centro, fizeram afirmações que tinham dúvidas da sua real compreensão como práticas verdadeiras pelos seus liderados. Por isso, a pesquisa também se preocupou em coletar dados com os Secretários de Centro, para checar as informações. Não foi apresentado os dados coletados junto aos Diretores, e nem foi informado que se estava realizando também uma pesquisa com os seus Diretores. Tal comparação trouxe surpresas em relação ao desempenho do Diretor de Centro. Uma outra limitação da pesquisa diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em foco para outros Centros de Ensino de outras Universidade Públicas Federais, sobretudo, se considerada a cultura local.

## **2 Influência do líder sobre a criatividade das pessoas nas organizações de trabalho**

Para a realização dos objetivos que norteiam este artigo, alguns aspectos teóricos foram necessários para a concretização da pesquisa empírica. Os assuntos abordados foram: a) liderança - conceituação, importância e estilos; b) criatividade, inovação e flexibilidade; c) liderança e sua influência no processo criativo nas organizações; d) influências positivas e negativas do processo de liderança organizacional.

## 2.1 Liderança

O termo liderança leva a diferentes conotações e percepções. Muitas vezes, associam-na com um “dom” mágico que é responsável por uma atração exercida entre as pessoas. O grande interesse por este tema resultou em incontáveis conceitos dificultando um delineamento mais preciso e real, uma vez que a palavra *liderança* reflete conceitos diversos em diferentes pessoas (BERGAMINI, 1994).

De acordo com Drucker (1967) liderar é ter imaginação, conhecimento e inteligência, e, somente sua eficácia, poderá converter estas qualidades em resultados. Um líder deverá tomar decisões, não somente obedecendo a ordens. É parte de uma organização, e só é eficaz na medida em que contribui com as outras pessoas, conhece seu tempo e suas necessidades, trabalhando sistematicamente. Percebe também com o que pode contribuir, olha seus objetivos e desempenho, buscando uma comunicação eficaz, trabalho de equipe, o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros. Um líder transforma a força produtiva, uma vez que nada se constrói sobre a fraqueza, focaliza a força e faz exigências para a realização de determinado objetivo.

Conforme Predebon (1999) os líderes são agentes de mudança, pelas suas capacidades de fazerem as coisas acontecerem, “catalisando energias de um grupo para a conquista, ou para superar desafios” (p.15). Ser um agente de mudança implica em ter sensibilidade, determinação e idealismo. Líderes transformam as pessoas, devendo ser mais construtivos que normativos, se desejarem estimular o potencial criativo das pessoas. As chefias treinam e exercem autoridade, os líderes eficazes agem pelo exemplo, combatendo o medo do erro através deste, expondo-se, também respeitam à diversidade e à pluralidade de idéias.

Um líder pode recorrer a diversos instrumentos ou ferramentas, bem como fazer uso de estilos de lideranças diversos, fazendo com que os liderados o reconheçam como líder. Como fora visto, ao líder também são indispensáveis algumas características como imaginação, conhecimento e inteligência, sendo que apenas sua eficácia, poderá converter estas qualidades em resultados.

O futuro de uma organização depende diretamente do apoio dos funcionários, que vão transformar as estratégias propostas em ações concretas. Por sua vez, a motivação e o comprometimento dos integrantes de uma empresa com as estratégias da mesma depende, em

grande parte, de uma liderança “inspiradora”. Segundo Goffee e Jones (2001), os grandes líderes precisam ter visão, energia, coragem e direção estratégica, entre outras qualidades que necessitam ser desenvolvidas para que a pessoa se torne um líder eficaz.

Assim, são inúmeras as influências que um líder pode exercer sobre seus colaboradores, uma vez que, como já foi apresentado, o líder atua como agente de mudança, pela sua capacidade de fazer as coisas acontecerem, “catalisando energias de um grupo para a conquista, ou para superar desafios” (PREDEBON, 1999, p.15). As energias que este estiver catalisando, poderá influenciar positivamente ou negativamente sobre seus colaboradores.

O maior de todos os desafios de um líder eficaz é viabilizar o potencial de sinergia dos colaboradores, deverá estar atento às necessidades de cada pessoa e valorizar as características individuais. Ignorar a individualidade significa impedir que as pessoas existam de forma plena, ameaçando assim sua integridade. Sendo assim, o líder deverá perceber quais as motivações dos funcionários e expectativas destes no ambiente de trabalho, aceitando as diferenças motivacionais de cada um e compreendendo o estilo próprio de cada colaborador. (BERGAMINI, 1994).

A atividade de liderança significa, sobretudo, capacidade de influenciar e de direcionar os liderados para o alcance de objetivos e metas organizacionais. A influência de um líder pode variar em conformidade com o estilo de liderança adotado e suas características. Dependendo da intensidade da capacidade de influência, um líder pode se constituir com um verdadeiro agente de mudanças, seja incentivando o desenvolvimento da criatividade, seja bloqueando a criatividade de seus liderados. O líder oferece um ponto focal convincente logicamente e emocionalmente gratificante para os sujeitos. Exerce uma influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo para o alcance dos objetivos. Segundo Mitzenberg (apud HOLLENBECK e WAGNERILL, 2004) liderança diz respeito à orientação e motivação dos funcionários.

Os gestores devem perceber as particularidades de cada um para que possam motivar seus colaboradores. Assim, haverá a compreensão e o comprometimento em atingir uma meta com o máximo potencial de cada um (GONDIM e SILVA apud ZANELLI *et al*, 2004).

A liderança eficaz percebe as peculiaridades de cada um e procura fazer com que todos atinjam a perfeição, dentro das limitações e possibilidades de todos. E é dentro destes limites existentes em cada indivíduo que a criatividade deverá ser promovida. O ambiente



organizacional, também se torna fundamental como fator ou estimulante ou proibitivo do potencial criativo.

## 2.2. Criatividade

Em relação à criatividade, Alencar (1996, p.3) afirma que esta está relacionada e diz respeito ao pensar de forma diferente, tendo a ver com “os processos de pensamento que se associam com imaginação, insight, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação e originalidade”. É um fenômeno complexo com inúmeras facetas, envolvendo uma interação dinâmica com características da personalidade da pessoa, habilidades de pensamento, com o ambiente, com valores e normas da cultura e com a oportunidade de expressão de idéias inovadoras.

Os desafios gerados no novo milênio exigem que já no contexto escolar as crianças sejam estimuladas a serem autoconfiantes, independentes, persistentes e capazes de aprenderem com seus próprios erros. Nas organizações em decorrência das constantes mudanças, da globalização, avanço tecnológico, reestruturações vêm ocorrendo, crescendo assim o interesse e a busca pela inovação e criatividade (ALENCAR, 1996).

Conforme De Bono (1994) o pensamento criativo está crescendo de forma rápida e adquirindo importância. “Virá a ter uma posição tão proeminente quanto finanças, matérias-primas e pessoas” (p. 293). A medida que as organizações forem atingindo um espectro de competências, somente as melhores idéias, as mais criativas poderão oferecer a vantagem competitiva.

Portanto, no estabelecimento de metas para favorecer a criatividade, é necessário observar se a cultura organizacional está propiciando ou bloqueando a inovação. Muitas organizações enfatizam o cumprimento de regras e procedimentos já estabelecidos do que novas perspectivas. Uma cultura que deseje promover a criatividade deverá permitir a experimentação e a possibilidade do fracasso (HOLLENBECK e WAGNERILL, 2004).

A liderança encorajadora não exagera no controle dos funcionários, sendo isto fator-chave na tradução do talento criativo em produtos inovadores. A criatividade brota do esforço coletivo, sendo essencial a promoção da diversidade. Outro aspecto relevante, é que a exposição

das pessoas às mais variadas experiências auxiliam a abalar as decisões rotineiras. (HOLLENBECK e WAGNERILL, 2004).

Assim, tornam-se necessários líderes que catalisem as energias positivas de sua equipe e que aceitem o fracasso e os erros procurando torná-los em aprendizado. A criatividade, desta forma estará sendo promovida, pois como já fora visto, é preciso de espaço para sua manifestação, sendo este livre de restrições e padronizações. O líder poderá atuar disponibilizando um ambiente e favorecendo relações que tenham em vista a criatividade.

Os itens a seguir buscam esclarecer aspectos relevantes acerca dos impactos do líder sobre o desenvolvimento da criatividade dentro das organizações, salientando tantos os impactos positivos, quanto os negativos.

### **2.3 Influências da Liderança Positiva**

Para uma empresa ser bem sucedida necessita de uma liderança forte, disposta a fazer escolhas e encarar os conflitos que virão em função disso. Segundo Porter (1999), isso não significa que os líderes tenham que inventar a estratégia. Em algum momento, em todas as organizações, é preciso que haja um ato fundamental de criatividade em que alguém intui em uma nova atividade na qual ninguém mais se acha envolvido. Alguns líderes são ótimos nisso, mas não é um talento universal.

Conforme Nonaka (1991, apud ALENCAR, 1996) no âmbito das organizações, o conhecimento é fator decisivo. Em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Vive-se em uma época marcada pela proliferação de tecnologias, multiplicação de concorrentes e aonde os produtos tornam-se obsoletos quase que instantaneamente.

Pode-se inferir, visto o que fora acima mencionado, que as organizações necessitam de pessoas inovadoras e que saibam explorar o potencial existente nas pessoas. Face às inúmeras mudanças ocasionadas no mundo contemporâneo, as empresas vêm sofrendo o reflexo disto, necessitando de originalidade e adoção de novos valores.

Predebon (1999) traz que para que a liderança exerça um impacto positivo nas pessoas no que tange à criatividade das mesmas, é necessário primeiramente desvencilhar-se do estereótipo do “chefe”, mais responsável por sua mediocridade do que por um trabalho eficiente

de equipe. Não se lidera sem que haja um reconhecimento dos liderados, assim sendo, capacidade é a base imprescindível.

Nesse sentido, vale ressaltar que nem todas as pessoas têm a habilidade de liderança. Dizer que qualquer um pode ser líder é, segundo Goffee e Jones (2001), um mito, uma vez que nem todos têm capacidade de liderança. Uns não têm interesse em assumir essa responsabilidade, enquanto outros não têm autoconhecimento e autenticidade suficientes.

Um “bom líder” estimula a sua equipe para que assuma decisões. Sem trabalhar com o coração nos objetivos, Predebon (1999) escreve que os colaboradores não conseguirão usar plenamente suas competências, em especial no que diz respeito à criatividade.

Assim, a verdadeira liderança se manifesta quando os seguidores decidem dar crédito a seus líderes, por acreditar neles e na articulação de suas visões. Conforme Drucker (1999), quando uma pessoa tende a influenciar outra, o provável seguidor empenha-se em uma avaliação ao mesmo tempo consciente e inconsciente do provável líder. Ele somente seguirá o líder caso o julgue como fidedigno.

Se o líder almeja um desempenho criativo de sua equipe, deverá criar um ambiente aberto à participação. Esta abertura pressupõe um foco nos objetivos e não nas normas. Neste ambiente aberto, todos têm sua importância, suas opiniões são válidas, há a democracia. Um líder que crie o entusiasmo para que sua equipe atinja seus objetivos colaborará para que emerge a “energia mágica” da motivação. Somente pela via afetiva que líder poderá despertar a criatividade de sua equipe, gerando motivação e entusiasmo (PREDEBON, 1999).

Liderar uma equipe é mais simples quando todos estão a par dos objetivos organizacionais e de seu trabalho. O líder deverá promover um clima de transparência, comunicação aberta e pessoal. Com sua habilidade interpessoal, procurará fazer com que as pessoas se completem através de suas diferenças, lidando eficazmente com grandes e pequenos problemas de relacionamento entre os integrantes. Para difundir a criatividade e trabalhar a cultura do grupo, aperfeiçoando os posicionamentos pessoais para a harmonia se torne produtiva, o líder deverá demonstrar, pelo exemplo, como as diferenças podem ser complementadas, pois, a soma dos “diferentes” é mais enriquecedora do que a dos semelhantes. A ‘consciência da convivência’ deverá ser trabalhada, bem como a tolerância na admissão de erros. “Para que uma equipe funcionar criativamente, é preciso atenuar o natural egocentrismo dos integrantes” (PREDEBON, 1999, p. 61).

Assim, percebe-se que o líder eficaz estimula a criatividade de sua equipe fazendo com que esta se aceite e tenha a real vontade trabalhar junta. As diferenças na perspectiva do autor são complementares, uma vez que enriquecem o trabalho das pessoas e alcance de objetivos em comum. Pessoas semelhantes trazem respostas semelhantes, e pessoas diferentes, trazem a diversidade, a pluralidade de idéias e conseqüentemente a criatividade. Covey (2002) cita que é necessário maturidade para considerar os sentimentos e convicções alheias para a obtenção de resultados e para o bem-estar dos outros. Esta maturidade leva à expansão e ao desenvolvendo novas habilidades e interesses. Pessoas assim, são líderes que irradiam energia positiva e dirigem-na, auto-realizando-se.

A criatividade de uma equipe aperfeiçoa-se pela mobilização pessoas dos integrantes da equipe de trabalho. Para isto, a harmonia é necessária, uma vez que viabiliza a cooperação e a complementaridade. A liderança atua na equipe no sentido promover a democraticidade, abrindo as portas para a informalidade e fechando as portas para as normas e procedimentos (PREDEBON, 1999).

O líder tem influencia sobre as pessoas, porém, não pode desvirtuar-se focando somente no desempenho das pessoas em relação à tarefa, mas deverá procurar não somente beneficiar a empresa, mas as pessoas. É necessário que este seja capaz de formar uma real equipe de trabalho. Exercer esta função na atualidade não é simples, segundo Vieira (2005), pois, executar, planejar, ser eficaz, eficiente, comunicador, saber liderar grupos, delegar tarefas, ser gestor de talentos humanos, estar constantemente atualizado, torna-se dificultoso. O essencial para que se alcance isto é superar as barreiras de lidar com pessoas.

Muitas barreiras emocionais dificultam o desenvolvimento das potencialidades criativas das pessoas, dentre estas, estão a apatia, a baixa tolerância à mudança, o desejo em excesso de segurança e ordem, a inabilidade de tolerar a ambigüidade, a insegurança, o medo de parecer ridículo, medo do fracasso e dos erros, a relutância em experimentar o novo e conseqüentemente correr riscos e o sentimento de inferioridade. O líder para promover mudanças e estimular a criatividade das pessoas, deverá procurar fazer com que as pessoas se libertem destes bloqueios, que por vez impedem que as pessoas utilizem o potencial quase que ilimitado de suas mentes (ALENCAR, 1996).

Amabile (1993, apud ALENCAR, 1996) cita que se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos são claros, desafiadores e interessantes, havendo

autonomia ao decidirem que rumos tomarão para o alcance de suas metas, sem pressão com prazos inacessíveis, trabalharão em altos níveis de motivação intrínseca e produzirão idéias criativas.

Pode-se perceber que a cultura organizacional, bem como seu clima, são fatores-chave para a estimulação da criatividade das pessoas. Se há uma cultura organizacional aberta às mudanças, inovações e a participação, e, uma liderança que propicie um clima organizacional favorável entre as pessoas, o potencial criativo será estimulado de forma positiva e benéfica para a equipe. Caso contrário, as pessoas serão reproduções do sistema social vigente, não inovadoras, mas atuarão repetindo ou meramente executando o que lhes é solicitado.

O líder deve desempenhar um papel de educador, auxiliando as pessoas a serem, fazerem, conviverem e aprenderem, conforme Delors (1999). Estas competências compreendem quatro pilares para a educação, em uma sociedade do conhecimento com perfil tecnológico, onde se torna necessária uma aprendizagem permanente. Estes quatro pilares, ou seja, competências essenciais a serem desenvolvidas pelas pessoas, são:

- Aprender a conhecer: É necessário tornar prazeroso o ato de compreender, descobrir, construir e reconstruir o conhecimento. A curiosidade, autonomia e atenção devem ser valorizadas. É preciso aprender a pensar, pensar também o novo, reinventar o pensar. Em termos organizacionais, é essencial adquirir conhecimentos voltados às novas tecnologias nesta “era de conhecimento”, buscando além de estar constantemente atualizado, aprimorar-se, aperfeiçoar-se e ler sempre.

- Aprender a fazer: É indissociável do aprender a conhecer. É essencial saber trabalhar coletivamente, ter iniciativa, gostar de uma certa dose de risco, saber comunicar-se, resolver conflitos e ser flexível. Em uma organização, isto significa não ser especialista demais, procurando conhecer temas paralelos e buscar constantemente ser o mais criativo possível.

- Aprender a viver juntos: É essencial aprender a viver com os outros, compreendê-los, desenvolver a percepção da interdependência, administrar conflitos, participar de projetos comuns e ter prazer no esforço comum. Tanto em uma organização de trabalho quanto em qualquer outro local, é essencial que as pessoas criem relações que gerem negócios e que conseqüentemente aumentem seus conhecimentos. Para isto, deve-se saber conviver com as diferenças, aceitando o outro e percebendo-o em sua singularidade.

- Aprender a ser: É importante desenvolver sensibilidade, sentido ético e estético, responsabilidade pessoal, pensamento autônomo e crítico, imaginação, criatividade, iniciativa e desenvolvimento integral da pessoa em relação à inteligência. A aprendizagem necessita ser integral não negligenciando nenhuma das potencialidades de cada indivíduo. A pessoa em seu ambiente organizacional deverá buscar ser empreendedora, buscando alternativas e fontes para a execução de seu trabalho, assumindo assim responsabilidades por seus atos, idéias e iniciativas.

A partir destes quatro pilares, o ensino-aprendizagem voltado apenas para a “absorção” do conhecimento, poderá dar lugar ao pensar e ao saber comunicar-se. Isto se torna essencial no ambiente organizacional e nos gestores que desejem influenciar positivamente seus colaboradores. Necessitam saber pensar e repensar e principalmente saberem se comunicar, se fazerem entender e serem entendidos.

Liderar implica em fazer as pessoas conhecerem, descobrirem novos conhecimentos, possibilitando a estas a oportunidade, fornecendo autonomia. O trabalho coletivo torna-se essencial e o líder deverá estimular sua equipe ao máximo para que isto ocorra, pois, assim as pessoas aprenderão a fazer, buscando constantemente através de meios criativos e em equipe, procurar soluções para possíveis problemas. Para que convivam juntas, as pessoas não podem vir a negligenciar as potencialidades, competências e singularidades de cada um. Desta forma, ocorrendo o trabalho coletivo, o grupo apresentará uma sinergia positiva que o auxiliará a criar e inovar em idéias e propostas para a organização.

O clima criativo somente ocorrerá caso o líder apóie e valorize novas idéias. O modo como os dirigentes conduzem a organização, tomam decisões e lideram as pessoas, é elemento determinante da atmosfera do ambiente de trabalho. Para a criatividade ser estimulada positivamente deve haver a motivação à produção de idéias, a tolerância ao fracasso e o encorajamento para correr riscos, a pessoa deverá sentir que sua empresa confia nela, podendo esta expressar suas opiniões. Um dirigente que imprime confiança, que apóia novas idéias, valoriza a competência de seus colaboradores e facilita o aproveitamento do potencial destes, “cria” conseqüentemente uma organização criativa (ALENCAR, 1996).

Conforme Bennis (1999) nas “alianças criativas, o líder e o grupo estão aptos a alcançar algo que nenhum dos dois poderia alcançar sozinho. O líder encontra a grandeza no grupo. E então ajuda os membros a encontrá-la em si próprios” (p.3). A genialidade está diretamente associada ao esforço concentrado para alcançar resultados que melhorem a vida das pessoas. As

empresas do futuro dependerão cada vez mais da criatividade de seus participantes para sobreviverem. Os líderes são aqueles que encontram meios de manterem seus talentosos colaboradores independentes, dando a estes liberdade para que realizem seu melhor e mais inovador trabalho. “Grandes Grupos” segundo autor, são aqueles singulares, que raramente apresentam problemas de motivação. São extraordinários, há a colaboração criativa, a liberdade e a visão objetiva. Os líderes eficazes devem ser capazes de transformarem grupos comuns em “Grandes Grupos”.

Kidder (apud BENNIS, 1999) descreve que estruturas organizacionais que resultam de colaboração criativa são compostas por rede de responsabilidade mútua e voluntária bem como um modelo mais flexível de liderança. Estes grupos tornam-se direcionados aos seus objetivos e não há preocupação com o organograma. Bennis (1999) traz que líderes eficazes permitem que os membros de sua equipe trabalhem do modo que desejam, encorajando a criatividade e removendo o estigma do fracasso. Compreendem as verdades mais básicas sobre os seres humanos, dando sentido a estes.

Predebon (2002) traz que quem delega multiplica seu valor. A pessoa criativa que abre espaço para seus liderados, exerce suas competências gerando uma equipe motivadora, realizada e feliz. O entusiasmo e a capacidade de atingir o que parecia inatingível é uma característica de grupos com este perfil de liderança. A liderança criativa emerge da segurança e do desapego. O líder conhecendo seu valor se sente seguro, não temendo a ascensão de um colaborador, abrindo espaço para sua equipe crescer e obter vitórias. Em relação ao desapego, esta é uma qualidade rara, relacionada à grandeza de caráter, no encorajamento do próximo e na alegria sincera de participar do crescimento de alguém.

Assim, não basta somente a equipe ser criativa, mas há a necessidade de uma liderança criativa que promova segurança e satisfação em sua equipe. Para isto, é necessária maturidade do líder para que perceba o potencial presente nas pessoas e deseje de forma sincera estimulá-lo.

## **2.4 Influências da Liderança Negativa**

Conforme Predebon (1999) um líder com características autoritárias poderá atuar negativamente no potencial criativo das pessoas nas organizações. Esta postura ocasiona no lugar

da motivação a obediência, não se conseguindo assim extrair “boas idéias” de sua equipe. Isto, não é um caminho válido para que a criatividade seja acessada, pois, gera medo nas pessoas.

Um líder não deverá administrar os conflitos de sua equipe do modo mais cômodo e primário se deseja estimular a criatividade, procurando um meio para segregar os funcionários que não se entrosam. Idéias inovadoras não surgem de consensos fáceis, mas da troca de informação, que na maioria das vezes não é pacífica (PREDEBON, 1999).

Algumas barreiras podem vir a impedir o potencial criativo das pessoas. Algumas destas são as estruturais, sociais e políticas, processuais, de recursos e individuais, atitudinais. As barreiras estruturais, dizem respeito à estrutura organizacional. Dependendo do nível de formalização em que a organização se encontrar, suas regras e procedimentos e a introdução de inovações poderão ser prejudicadas. A centralização também pode ser um fator adverso à inovação, pois, o poder é geralmente estendido aos altos níveis hierárquicos, sendo restritiva. Líderes centralizadores inibem abertura e a diversidade de idéias (ALENCAR, 1996).

As barreiras sociais e políticas correspondem às normas e influências de poder nas organizações. As normas reforçam o conformismo, o medo generalizado da crítica e, limitam a expressão da criatividade pessoal. Procedimentos e regulações que inibem a inovação denominam-se barreiras processuais. Há a ênfase no *status quo* e o desestímulo ao atingimento de metas e formas inovadoras, uma vez que devem ser executadas da maneira usual. Um outro tipo de barreira é a de recursos, que dizem respeito à carência de recursos financeiros, humanos e de tempo que possam subsidiar a introdução da inovação. Por fim, as barreiras individuais e atitudinais, incluem o medo das pessoas de correrem risos, a intolerância à ambigüidade, o dogmatismo, a acomodação, o conformismo, a inflexibilidade e a resistência ao novo (ALENCAR, 1996).

Um líder que exclui os indivíduos diferentes e dá importância ao *status quo*, desvaloriza o subjetivo. As barreiras ao novo e ao diverso, criam desajustes e apresentam caráter repressor. O pensamento rígido, a busca de soluções rápidas e imediatas estão relacionadas à incapacidade de agir criativamente. (Wechsler, 1998).

Segundo Alencar (1996) alguns fatores podem desfavorecer o potencial criativo, são eles: a intransigência e o autoritarismo, protecionismo e paternalismo, a falta de integração entre os setores, a falta de apoio para colocar novas idéias em ação e a falta de estímulo aos colaboradores.



Talbot (apud ALENCAR, 1996) constatou que as principais fontes externas que inibem a criatividade são as chefias, os colegas e o sistema de forma geral. Em especial, os ‘chefes’ foram fortemente mencionados, podendo apresentar comportamentos como o de ausência de apoio, indecisão, autoritarismo em excesso, relutância à delegação e jogam uns contra os outros. O autor, também constatou em sua análise que a forma como os colaboradores caracterizavam as chefias, era distinta da forma como estas se percebiam, pois, acreditavam ser mais adaptáveis e dispostas a apoiarem sua equipe do que esta última apontou.

Predebon (2002) traz que os inimigos da inovação da empresa, são líderes com posturas sérias e contidas. Estes apresentam uma concepção antiga e formal dos negócios, policiando o colaborador, impedindo-o de vivenciar suas atividades de modo mais agradável e motivador. O clima na organização torna-se ‘pesado’ e limita as ações individuais e inovadoras.

Líderes apegados à normatização para a solução de qualquer tipo de problema, que cobram dados fundamentados e informações exatas, inibem a intuição na tomada de decisões e a iniciativa pessoal. A necessidade de manter todos os procedimentos dentro de parâmetros já estabelecidos, também dificulta o pensamento criativo, uma vez que não permite a expressão de idéias que já não estejam devidamente estabelecidas (PREDEBON, 2002).

Tendo por base o que fora mencionado, a liderança pode impactar de forma negativa no potencial criativo das pessoas quando fomenta políticas autoritárias de liderança e cultiva a rigidez, a falta de diálogo e a individualidade. Não permitindo que ocorram consensos de idéias de liberdade de expressão, acaba criando uma sinergia negativa, que reprime o potencial das pessoas de pensarem e agirem criativamente.

### **3 Resultados da Pesquisa**

Neste item faz-se uma análise do ambiente de trabalho universitário no que tange ao processo de liderança e a criatividade, visando identificar a realidade e complexidade do processo sob a ótica de seus principais protagonistas. Privilegia-se, assim, de maneira sistematizada, o relato colhidos entre os envolvidos diretamente com o tema.

#### **a) O ambiente de trabalho da Universidade, a criatividade e a inovação**

Este item é uma unanimidade entre os dirigentes entrevistados. A Universidade é por natureza um local propício ao desenvolvimento da criatividade. A rigor, a criatividade tem sido o motor que vem impulsionando a inovação, que neste país ainda é deficiente, mas que tem ocupado um espaço importante nas funções da universidade.

#### **b) A criatividade enquanto elemento constituinte do sucesso da Universidade**

Esta questão corrobora com o que se verificou na literatura, ou seja, a criatividade se constitui de uma condição imprescindível para o sucesso de uma instituição como a Universidade, especialmente quando se considera a realidade da economia brasileira, ainda tão dependente de tecnologias, de produtos e serviços dos mercados externos. A universidade, enquanto instituição criadora de novos conhecimentos, mantém-se nos países emergentes como é o caso do Brasil, como uma das poucas instituições capazes de gerar pesquisas que resultam em produtos com mais qualidade, portanto, mais competitivos.

#### **c) Ações da liderança no ambiente universitário**

A liderança no ambiente universitário é objeto freqüente de avaliações, haja vista o sistema eletivo e de rotatividade, próprios da instituição universitária. Mesmo assim, as ações da liderança no ambiente de trabalho são extremamente importantes e não raramente resultam na efetividade dos processos acadêmicos e administrativos. Muitos são os casos demonstrados que a presença do líder pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. Instituições com lideranças otimistas e motivantes, parecem fazer com que seus liderados vençam as dificuldades e tenham mais sucessos, impulsionando a instituição na sua totalidade.

#### **d) Interferências da liderança na criatividade do ambiente de trabalho acadêmico**

A liderança interfere tanto positiva quanto negativamente no ambiente de trabalho acadêmico. Os respondentes, na sua totalidade, entendem que o líder exerce poderes que tanto podem ser incentivadores como desmotivadores e que levam ao conflito. Há o entendimento de

que dependendo de quem lidera, os serviços e processos podem avançar mais ou menos, e até mesmo retroagir, se for o caso.

**e) A experiência de diretores de centros de ensino, e a contribuição para desenvolvimento de competências (entendidas como conhecimentos e habilidades aplicadas em um contexto específico)**

Neste item elencou-se uma série de dados considerados importantes no processo de gestão criativa e de mudanças, permitindo uma visão abrangente do ambiente universitário, ensejando, pelos resultados que liderança pode, intervir nos aspectos abaixo colocados, com maior ou menor ênfase, de acordo com o ambiente de trabalho.

<b>Criatividade</b>	<b>1 (pouco)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6 (muito)</b>
Receptividade à inovação				X		
Gostar de fazer coisas novas					X	
Compreender situações complexas e atuar em consequência			X			
Saber antecipar situações			X			
Ter capacidade de reação				X		
Simplificar rotinas e procedimentos administrativos				X		
Saber criar espaços inovadores			X			
Ter capacidade de planejar e de projetar-se				X		
Ter capacidade de organização					X	
Fixar e respeitar prioridades					X	
Selecionar seus colaboradores e rodear-se de pessoas capazes						X
Saber dirigir uma equipe					X	
Saber delegar			X			

Saber recompensar						
Buscar novas soluções para problemas antigos				X		
Perceber a eficácia (alcançar objetivos)				X		
Contribuir para que as habilidades dos servidores se desenvolvam			X			

Fonte: elaborado pelos autores

## **5 Considerações Finais**

O trabalho é um fator inerente à vida das pessoas, sendo muitas vezes, o elemento que atribui sentido à própria vida. As pessoas passam grande parte de suas vidas dedicando-se as organizações, interagindo e convivendo com outros indivíduos. É por meio do trabalho que as pessoas procuram se realizar profissionalmente e alcançar seus objetivos materiais e pessoais. Dessa forma, a empresa representa um espaço de interação social, na qual um conjunto de papéis convergem para alcançaram objetivos e metas, tanto pessoais quanto organizacionais. Foi possível observar que, diante da realidade das Universidade Públicas Federais brasileiras, essas questões não são bem compreendidas pela maioria dos Diretores de Centro.

Ao mesmo tempo, dentro da organização podem existir diversos objetivos divergentes, o que torna a organização um ambiente complexo, onde interesses diversos podem entrar em conflito. Além da complexidade, uma organização é caracterizada pela crescente especialização das atividades desenvolvidas em seu contexto, pela padronização de rotinas e atenção centrada em tarefas e não em pessoas. Nesse ponto, há entendimentos conflitantes, enquanto os Diretores afirmam que cumprem rigorosamente as lides do cargo, outros afirmar que para sair das amarras dos desvios da burocracia, acabam implementando práticas não muito ortodoxas e que são detalhadas no texto ampliado.

A criatividade, como observado ao longo da realização da pesquisa, constitui-se realmente em um elemento essencial para o sucesso de uma empresa, inclusive e não menos importante, nas empresas públicas, como a Universidade em discussão.

Foi observado que na maior parte das situações as pessoas precisam de incentivo e de um ambiente propício para se sentirem motivadas a desenvolverem sua criatividade. No que tange a criatividade no âmbito organizacional, é interessante que exista um líder com capacidade de influenciar os demais funcionários, de modo a induzi-los a processos criativos. Na pesquisa foi observado formas completamente diferentes de lidar com essa situação por parte dos Diretores.

Por meio da realização da pesquisa foi possível inferir que a liderança de fato influencia na criatividade das pessoas, de forma positiva, propiciando e impulsionando a mesma, ou de forma negativa, esgotando suas possibilidades de se manifestar.

Isso significa que, a partir do momento em que a liderança é bem conduzida, por meio de um estilo de liderança adequado à personalidade de líderes e liderados, reconhecendo as habilidades, competências e necessidades de cada pessoa, pode-se influenciar na criatividade das pessoas de modo a criar um ambiente onde as pessoas possam se manifestar.

Em outras palavras, pôde-se observar na prática que o líder influencia de forma positiva o desenvolvimento da criatividade quando cria um ambiente adequado à inovação, ou seja, conquista os liderados por meio de sua credibilidade, incentiva a responsabilidade mútua, a participação e o trabalho em equipe, estimula e oferece incentivos às equipes, apoiando as idéias desenvolvidas.

Para finalizar, torna-se fundamental para o líder possuir determinadas competências que aumentarão suas possibilidades de obter o comprometimento por parte dos liderados. Na pesquisa chegou-se a uma lista delas: autocontrole emocional, empatia com os liderados, capacidade de comunicação, flexibilidade e atitude de mostrar-se humano frente aos liderados.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BENNIS, Warren. Tradução de Marcelo Filardi. **Os gênios da organização**: as forças que impulsionam a criatividade nas equipes de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

COVEY, Stephen R.. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, P. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1967.

\_\_\_\_\_. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Thomson, 1999.

DE BONO, E. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1994.

GOFFEE, R. & JONES, G. Gestão da autenticidade, o paradoxo da grande liderança.  
**Harvard Business Review**, v. 83, n.12, Dez, 2005.

\_\_\_\_\_. Como desenvolver a liderança. HSM Management. V. 26. p.57 – 63, mai./jun/. 2001.

HOLLENBECK, J. e WAGNERILL, J. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. São Paulo: Campus, 1999.

PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Criatividade hoje: como se pratica, aprende e ensina**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, Celso. **O gerente e a gestão de pessoas**. 2005. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4180&org=3> . Consultado em 10/10/05.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas**. 2. ed. São Paulo: Editora Psy Ltda., 1998.

**A Influência do Líder no Processo de Criatividade dos Funcionários de Centros de Ensino de uma Universidade Pública Federal**  
Maurício Fernandes Pereira; Clotilde Maria Ternes Ceccato; Pedro Antônio de Melo

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Artigo recebido em: 25/04/2007

Artigo aprovado em: 31/07/2007