

# A RELAÇÃO CAUSAL ENTRE A LIDERANÇA SITUACIONAL E A CRIATIVIDADE DO GESTOR NAS EMPRESAS

**Profa. Dra. Regina Cleide Figueiredo Teixeira (UFPA/FAP/FAMAP)**  
rcleide@uol.com.br/rcleide@wkmconsultoria.com

**Prof. Dr. Ivandi Silva Teixeira (UFPA/FAP/FAMAP)**  
ivandi@uol.com.br/ivandi@wkmconsultoria.com

**Profa. MSc. Patrícia Silva Tavares (FAP/FEAPA)**  
ptavares14@yahoo.com.br

## **Resumo**

*A dinâmica gerencial tem evoluído ao longo dos tempos em busca de maior efetividade para o seu processo decisório. Esta evolução tem se dado com frequência em função dos avanços tecnológicos que por sua vez exigem cada vez mais pessoas habilitadas para as mudanças, ou seja, que reajam criativamente diante dos diferentes cenários e das diferentes equipes de trabalho. O capital humano passa então a ser um elemento de significada importância para o êxito operacional na medida em que a tecnologia torna-se comum às diferentes organizações, e surge então o Líder Situacional. Portanto, liderar pessoas passa a ser o ponto crítico para empresas que atuam em mercados competitivos.*

**Palavras-chaves:** *Liderança Situacional; Criatividade; Capital Humano.*

## **1- Introdução**

Os fatores que afetam as empresas durante um processo de mudança, não são apenas estruturais. Compreende-se que são, sobretudo baseados nos aspectos relacionados a valores culturais, motivacionais e comportamentais transformando o papel dos construtos que as compõem.

A cúpula da empresa representada por seus executivos máximos não pode ser apenas uma expectadora da transformação organizacional. Mas sim, deve assumir seu papel de grande propulsora e facilitadora para dinamizar com intensidade o potencial humano existente na empresa, contribuir diretamente para o seu crescimento profissional e sucesso.

Compreende-se desta forma que o diferencial competitivo existente entre as empresas no mercado, é oriundo da visão empresarial propiciar ao seu potencial humano espaço para ações voltadas para a valorização do capital intelectual humano. Capital humano este capaz de gerar à organização informações significativas e capazes de garantir o conhecimento necessário à perenização das empresas e maior lucratividade.

Para que a empresa obtenha uma lucratividade representativa em relação aos seus concorrentes, se faz necessário a inserção da gestão do conhecimento na estrutura empresarial. A gestão do conhecimento está intimamente ligada ao conceito de "capital intelectual". Desta forma, se evidencia que o capital intelectual reside na cabeça das pessoas, nos bancos de dados corporativos, nas metodologias de trabalho, no domínio de tecnologias emergentes e no aprimoramento de processos.

Ao longo dos tempos, se têm observado no decorrer dos acontecimentos no mundo empresarial a preocupação em se estar operando com as tecnologias consideradas as mais modernas. Mas quando o assunto em pauta são pessoas, as formas de gestão dos recursos humanos não passam de “referências ultrapassadas” das ciências comportamentais. Assim, para participarem de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas já descobriram que precisam adquirir competência de seus recursos humanos, que são os construtos da organização, para a implementação de melhorias contínuas em seus produtos e serviços, através de melhoramentos contínuos de processos administrativos e de evolução tecnológica.

As organizações plurais, formal e informalmente constituídas, vêm ao longo dos tempos experimentando as diferentes metodologias desenvolvidas em bases empíricas e científicas para gerir as suas atividades ditas operacionais. Neste contexto, o homem, sempre esteve presente na condição de ator social, desenvolvendo seus afazeres próprios e recorrentes de sujeito e objeto no cenário modificado, que caracteriza o produzir operacional.

Com a evolução do processo produtivo, ao longo dos tempos, o homem tem se configurado cada vez mais na condição oportuna de principal fator de produção, onde a sua “força de trabalho” já experimenta uma diversidade própria, trazendo para si a grande responsabilidade do êxito das organizações.

A capacitação profissional, passa a ser então preconizada na condição primária do processo produtivo, onde o homem assume uma postura de grande relevância, sendo tratado de forma diferenciada em relação aos demais fatores, quando inclusive a sua “mão de obra”; “força de trabalho” já se apresenta com uma denominação que melhor lhe posiciona no âmbito das organizações, qual seja: Valores humanos, Recursos Humanos.

É com este entendimento que a grande maioria dos empresários, já conscientes da importância deste relevante e indispensável componente de seus objetivos operacionais, se encontram cada vez mais preocupados com a qualificação de “seu pessoal” nos mais diferentes estágios ou patamares de sua hierarquia organizacional.

## **2- A valorização do capital intelectual**

Os fatores que afetam as empresas para mudança, não são só estruturais, são, sobretudo, culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que as compõem. A empresa não pode ser apenas uma expectadora da transformação, ela deve assumir seu papel de facilitadora para dinamizar com intensidade o potencial humano e contribuir para o seu sucesso.

O novo espaço de operações das atividades voltadas para a valorização do capital intelectual é o da geração de informações significativas e capazes de garantir o conhecimento necessário à perenização das empresas.

A gestão do conhecimento está intimamente ligada ao conceito de “capital intelectual”. Compreende-se que o capital intelectual reside na cabeça das pessoas, nos bancos de dados corporativos, nas metodologias de trabalho, no domínio de tecnologias emergentes e no aprimoramento de processos.

A primeira abordagem sobre os fatores relacionados a produção e geração do conhecimento é evidenciada por Edvinsson e Malone (1998) que denominaram este processo intangível de gerenciamento do conhecimento de capital intelectual; mesclando metodologias, definiram-no como a soma de três parcelas:

1. Capital Humano
2. Capital Estrutural
3. Capital de Clientes

Os critérios de avaliação do patrimônio intelectual envolvem elementos tão abstratos quando determinantes: talento, criatividade, capacidade de análise, experiência, intuição, inteligência. A meta ideal do capital intelectual é a de que todos devem saber o que um sabe, ou seja, compartilhar informações.

O capital mais importante de uma empresa é o valor atribuído às pessoas que a compõem. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes melhor que qualquer ser humano, mas não criam.

No entanto, pensar e criar são os ativos fixos dos quais dependem o trabalho de conhecimento e as empresas de conhecimento. Entretanto, até vinte ou trinta anos atrás, esse trabalho requeria um comportamento burocrático, repetitivo e reprodutivo das pessoas. O seu foco estava voltado para a normatização do desempenho humano como forma de atingir os resultados preestabelecidos no planejamento organizacional. Às pessoas cabia apenas executar as ordens dadas.

Hoje, as organizações precisam ajustar-se, impondo um novo e diferente comportamento das pessoas: um comportamento criativo e inovador para que as pessoas possam utilizá-lo de maneira lucrativa. Esse ativo cresce de duas formas: quando a organização faz um melhor uso do conhecimento que as pessoas têm e quando mais pessoas sabem daquilo que é útil para a organização. Para usar mais do que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidades para que os conhecimentos privados venham a público e os conhecimentos ocultos se tornem explícitos.

A inteligência, como qualquer outro patrimônio, precisa ser cultivada no contexto da ação. O simples processo de seleção e contratação de pessoas, com elevado nível de qualificação, não irá sustentar o êxito das atividades numa empresa.

O melhor modo de incorporar o capital humano a uma empresa é criar um sentimento de propriedade conjunta entre trabalhador e empresa. O incentivo às empresas, para darem idéias, faz profissionais talentosos sentirem que todo o seu potencial e a sua criatividade estão sendo aproveitados e valorizados.

Atualmente, o compromisso das pessoas com a empresa dura só até o momento em que recebem uma proposta irrecusável. Por isso, cada vez mais prevalece a idéia que os profissionais devem pensar em gerir suas próprias carreiras, empenhando-se em intervir no próprio conhecimento, que os façam satisfeitos, ao mesmo tempo em que lhes agregam mais valores. Incentivando a aprendizagem contínua, as empresas favorecem a mudança com foco no conhecimento.

### **3- Criatividade**

Para que uma pessoa possa ser criativa não significa que esta tenha de ser um lunático, excêntrico, diferente. A criatividade tem sido desenvolvida como uma característica dos gênios, o que é uma abordagem elitista e não verdadeira. De acordo com a conceituação de criatividade, está é uma capacidade adquirida que envolve inovar, criar, não sendo necessário ser dotado de inteligência privilegiada ou super dotada para ter idéias criativas. As pessoas de inteligência

consideradas na média ou normal podem ser criativas Assim, pode-se dizer de forma bem simplificada, que a criatividade busca: imaginação, inovação e visão.

Desta forma, entende-se que a criatividade e imaginação podem ser consideradas habilidades diferentes da capacidade de adquirir conhecimento. Já a inovação no ato criativo permite a pessoa deixar a sua imaginação fluir, ou seja, não rejeita nenhuma idéia de forma imediata ou automática, permitindo que a sua mente dê oportunidades iguais a todas as possibilidades. Enquanto a visão, esta ultrapassa os limites da imaginação. Isto significa que, a visão propicia ao processo criativo a percepção de desafios invisíveis.

Com este entendimento, ressalta-se que a criatividade tem sido confundida com a irrealidade. Este fato evidencia-se, no momento em que se considera o ato criativo como algo não operacional. Entretanto, a criatividade compreende-se como a ocorrência do que é comum ou usual, mas que é principalmente apropriado, que é prático e capaz de ser aplicado e operacionalizado. Assim, se faz necessário elucidar que é fundamental para o ato criativo:

- ☺ a possibilidade de aplicação de inovação,
- ☺ a originalidade,
- ☺ o fato de ser de natureza adquirida e não hereditária
- ☺ ser uma capacidade que pode ser adquirida e desenvolvida

Acredita-se, desta maneira, que não se pode ensinar uma pessoa ser criativa, mas sim, pode-se ajudar no processo de desbloqueio das habilidades, potencialidades e capacidades que todo ser humano possui, ou seja, a liberação de toda a sua potência intuitivo-criativa, que encontra-se oculta para o ser em sua totalidade. Desta forma, pode-se dizer que qualquer pessoa, em maior ou menor grau, dispõe de certo potencial criativo. Assim, a criatividade distingue-se muito mais pelos interesses, atitudes e motivos das pessoas do que pelas suas habilidades intelectuais.

Assim, compreende-se que para o despertar em uma pessoa o processo criativo, se faz necessário, segundo Mason (1968), que se busque ter a percepção de cinco aspectos/características primários comuns às pessoas:

- ☺ Sensibilidade para com os problemas
- ☺ Fluência de idéias
- ☺ Originalidade
- ☺ Flexibilidade
- ☺ Força impulsionadora

Além, destes aspectos Mason (1968), evidencia alguns outros aspectos/características secundárias que, embora possam ser subdivisões dos quatro primeiros mencionados, são em outros sentidos únicos a ponto de merecerem menção especial:

- ☺ Capacidade para redefinir
- ☺ Capacidade de separar
- ☺ Capacidade de sintetizar
- ☺ Capacidade de organizar

Desta maneira, ressalta-se que o comportamento criativo reflete a visão de mundo que um ser humano possui. Essa base é considerada a mola propulsora em uma pessoa para desbloqueamento do seu potencial imaginativo, e assim, propiciar o desenvolvimento de suas competências no campo da criatividade. A visão de mundo, como se observou, representa para uma

pessoa os seus limites criativos de imaginar e projetar algo de forma abstrata. Observa-se então, que a visão é definida como uma projeção. Isto significa que busca uma imagem, projetada para alcançar um determinado objetivo.

Com base neste contexto é fundamental que se pergunte: Existe alguma relação entre a Criatividade e a Liderança Situacional?. Para se buscar responder o questionamento a seguir se irá abordar a Teoria da Liderança Situacional.

#### 4- A teoria da liderança situacional

A “Teoria de Liderança Situacional ou Modelo de Efetividade do Líder ou Teoria do Ciclo de Vida” desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, sustenta uma concepção diferente das demais teorias quanto a postura de liderança de um gerente, no momento em que enfatiza a relevância da liderança gerencial ser capaz de, mediante uma mudança de situação de poder, ter a capacidade de provocar uma mudança no estilo de liderança.

O gerente deve mudar de estilo de acordo com a(s) pessoa(s) com quem trabalha e com as situações que o cotidiano empresarial impõe.

As empresas buscam líderes “*hands on*”, como aqueles que fazem acontecer os resultados; que saibam operar o processo; que saibam lidar com as situações com as quais se deparam com a devida astúcia e sabedoria. Hersey & Blanchard [1986], demonstram que o líder eficaz é aquele que consegue liderar de acordo com a diversidade do nível de maturidade de seus subordinados, por ocasião da consecução de suas diversas atividades profissionais.

A relação entre chefe-subordinado, de acordo com a “Teoria do Ciclo de Vida”, conforme preconizam estes autores, apresenta quatro fases que devem ser observadas em conjunto, de forma a propiciar a maior interação na qual o líder possa desenvolver o seu potencial de trabalho de forma gradativa para ser observado então, o desenvolvimento da maturidade do subordinado em relação ao trabalho que realiza. As quatro fases são destacadas na seguinte configuração abaixo, onde se procura identificar o estilo de liderança associado à ação específica em consonância ao nível de desenvolvimento do funcionário:

Quadro 1: Os Estilos Básicos de Liderança Situacional

<b>E1</b>	<b>DIREÇÃO</b>	O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento de tarefas.
<b>E2</b>	<b>TREINAMENTO</b>	O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento.
<b>E3</b>	<b>APOIO</b>	O líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões.
<b>E4</b>	<b>DELEGAÇÃO</b>	O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados.

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard, 1986.

Os estilos básicos de Liderança Situacional, servem para que o gerente busque ajustar o seu estilo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento e maturidade dos funcionários, observados em relação à experiência adquirida, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades. Assim compreende-se que um gerente adota o estilo de liderança apropriado quando consegue perceber o nível de desenvolvimento e maturidade do funcionário em relação a sua tarefa, baseado no contexto em que se encontra inserido.

Deste modo percebe-se que o estilo apropriado, para um gerente adotar com um funcionário que está iniciando em uma empresa é o estilo referente à direção, em virtude do o funcionário necessitar de instruções em relação as suas tarefas, e de se familiarizar com as regras e procedimentos existentes na empresa. O gerente que não direcionar o comportamento do funcionário neste momento, estará apresentando um desvio da sua função de líder. Este desvio poderá causar no funcionário, que está iniciando uma atividade em uma empresa, ansiedade e confusão quanto ao seu desempenho.

Um gerente, é eficaz em seu estilo de liderança com um funcionário, quando após a fase inicial de direção adota apropriadamente a ênfase no treinamento, onde continua orientando o funcionário, encorajando-o na busca de esforços contínuos. Nesta fase de treinamento, se o gerente não acompanha o processo de aprendizagem do funcionário deixando-o plenamente responsável pela sua tarefa, pode propiciar o surgimento de desvios em seu desempenho gerencial.

Assim à medida que o gerente for percebendo o nível de desenvolvimento e maturidade do funcionário, este deve adotar o estilo referente ao apoio, onde o gerente não precisa mais ser direcionador. Nesta fase de apoio, o gerente deve adotar uma postura de apoio e consideração com o funcionário que apresenta a sua capacidade e motivação crescente por mais responsabilidades em relação a atividade que executa. Um gerente que adota uma postura de direcionamento ou de delegação total, apresenta um desvio no seu estilo de liderança que pode levar o funcionário a um comportamento de ressentimento em relação ao seu chefe.

Um gerente, à medida que percebe que um funcionário apresenta-se gradativamente mais confiante, autodirecionado e experiente, passa paulatinamente a reduzir a sua postura de apoio e encorajamento para passar a adotar uma postura de delegação, por compreender que o funcionário não necessita mais de direção. Nesta fase se o gerente não realizar o seu diagnóstico corretamente em relação ao nível de desenvolvimento e maturidade, pode cometer os mesmos desvios de estilo mencionados na fase anterior.

O líder por sua vez, deve saber influenciar o seu liderado, através de um comportamento orientador e esclarecedor, atuando diretamente junto ao núcleo comportamental do liderado. Isto significa esclarecer inclusive, que o líder na condição de gerente, tem que gerenciar o comportamento do subordinado aos níveis de restrições do cargo específico para o qual foi contratado, e não aos níveis das pessoas que ocupam o cargo. Observa-se então que uma das características do líder é a de treinar os seus subordinados, e que segundo Stoner [1992], esta é sem dúvida a técnica mais eficaz de desenvolvimento das potencialidades do subordinado.

Várias técnicas e modelos são adotados e implementados nas empresas com este objetivo, dentre elas a técnica conhecida como *Coaching*. Segundo Fournies (1992) a técnica denominada *Coaching* ajuda o líder a obter de seus subordinados o desempenho que é esperado.

O grande problema contudo, é saber determinar com precisão o momento exato de ser um treinador. Chung [1994], relata o comportamento do fundador da IBM em relação ao fracasso de

um jovem diretor que havia acabado de levar a empresa a um prejuízo de US\$10 milhões: “O quê? Despedi-lo? Agora que acabei de investir US\$ 10 milhões no seu treinamento?”.

Este exemplo mostra que o líder deve reconhecer um determinado desempenho insatisfatório a níveis perceptíveis, como o momento oportuno para o treinamento. Lógico, não é preciso se esperar que o desempenho insatisfatório atinja proporções relevantes para uma ação corretiva.

É sabido que os líderes que têm mais sucesso na profissão são os que definem claramente os seus objetivos, e para isso se faz necessário buscar a melhoria contínua eliminando aqueles comportamentos que podem ser entendidos como destrutivos, para o processo decisório.

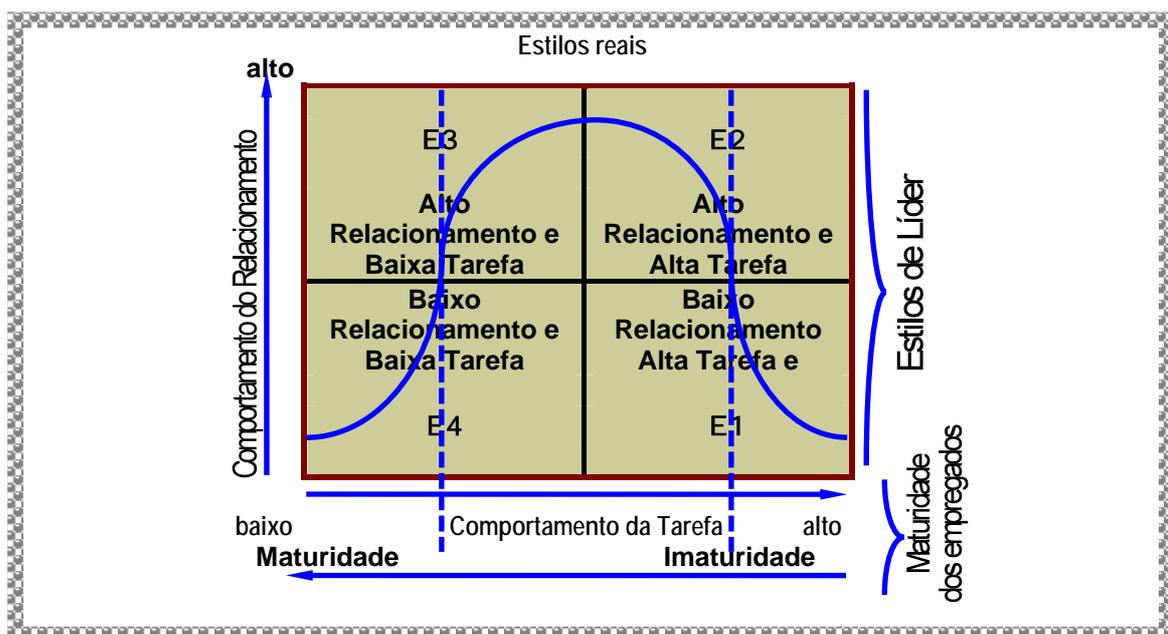
A “Teoria de Liderança Situacional” segundo Blanchard et alli [1995] enfatiza que um gerente para se tornar um Líder Situacional deve desenvolver as seguintes habilidades e potencialidades para desempenhar suas atribuições com efetividade:

1. Flexibilidade: usar uma grande variedade de estilos de liderança;
2. Diagnóstico: diagnosticar as necessidades das pessoas a quem supervisiona;
3. Acerto/Acordo: realizar com o subordinado um acordo em relação ao estilo de liderança que irá receber.

Para se entender esta teoria contudo, é necessário se fazer manter uma percepção da distinção básica que se deve fazer entre maturidade de tarefas, ou seja, a habilidade e o conhecimento requerido para executar o trabalho e a maturidade psicológica, que nada mais é que um sentimento de mérito-próprio e autoconfiança no indivíduo ou grupo.

Estes dois pontos estão interagindo essencialmente e são diretamente proporcionais um ao outro. Abaixo, se destaca uma representação gráfica, que visa demonstrar a interação entre o comportamento orientado à tarefa e o comportamento orientado ao relacionamento, bem como os respectivos níveis de maturidade, a partir do grupo.

Figura 1: Modelo de efetividade do líder



Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard, 1986.

Em conformidade com os parâmetros observados neste modelo se pode melhor entender a relação: Estilos X Liderança, mediante o entendimento referente aos quatro estilos básicos de liderança situacional, mencionados anteriormente. Os quatro estilos apresentados no Modelo de Efetividade do Líder da Teoria de Liderança Situacional, conforme mencionados ao longo da leitura, se apresentam constituídos de diferentes comportamentos básicos de liderança adotados por um gerente capaz de influenciar o desempenho de um subordinado.

As diferenças básicas encontradas nos diferentes estilos são decorrentes de duas combinações que constituem uma associação de condutas de *direção* e *apoio*, que derivam do entendimento que se faz quanto ao *nível de competência* em função do conhecimento, e habilidades, que podem ser adquiridas através da educação, mediante treinamentos e/ou experiências diversas. Como ainda, pelo nível de comprometimento com o qual se traduz a combinação relacional de confiança e motivação.

Baseado em uma abordagem cognitiva direcionada para fazê-lo profissional, pressupõe-se que o conhecimento humano pode ser adquirido através do processo de *regulação* e de *equilibração* (Piaget,1974). Desta forma compreende-se a regulação e a equilibração como condições básicas para viabilizar a percepção; a racionalidade; e, a inteligência, através de uma teoria interacionista e construtivista do desenvolvimento da cognição.

Isto ocorre no momento em que se consideram os fatores biológicos, psicológicos e sociológicos como sistemas vitais na construção do conhecimento, sobre a ótica de um sistema aberto. Este fato propicia um interrelacionamento contínuo dos organismos com o meio ambiente no qual se encontram inseridos, através de um processo de trocas de influências equivalentes, ou seja: ocorrência de uma interação entre sujeito x objeto, favorecendo uma melhor organização, em momentos sucessivos de adaptação ao objeto.

Outro fator preponderante para as diferenças nos comportamentos básicos de liderança, refere-se ao *nível de comprometimento*, que se traduz pela combinação relacional de confiança e motivação. A confiança pode ser entendida como a medida de segurança da pessoa em si própria - a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, ao passo que motivação se traduz pelo interesse e o entusiasmo da pessoa em fazer bem o seu trabalho. De acordo com Hersey e Blanchard estes aspectos comportamentais podem ser diagnosticados da seguinte maneira:

Quadro 2: Combinações de Condutas Adotadas por um Líder.

<b><u>COMPORTAMENTOS BÁSICOS ADOTADOS PELO LÍDER SITUACIONAL</u></b>	
<b>CONDUTA ORIENTADORA</b>	<b>CONDUTA DE APOIO</b>
ESTRUTURA, CONTROLE E SUPERVISÃO ESTILO 1- DIREÇÃO ESTILO 2- DIREÇÃO - -	ELOGIAR, OUVIR E FACILITAR - ESTILO 2- APOIO ESTILO 3- APOIO ESTILO.4- APOIO

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard, 1986.

A conduta orientadora ou comportamento de direção, representa o tipo que é de mão única. O gerente diz ao subordinado *o que, quando, onde e como fazer alguma coisa*, e em seguida o supervisiona atentamente na solução do problema ou na realização da tarefa avaliando o nível de desempenho. O comportamento de apoio, implica em escutar, fornecer apoio e incentivo aos

esforços do indivíduo e, em seguida, facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomadas de decisões.

Para que um gerente tenha um desempenho eficaz na sua atividade gerencial, precisa gerenciar a si mesmo e as pessoas com quem trabalha de forma criativa de tal modo que tanto a empresa quanto as pessoas saiam ganhando. É fundamental que o gerente sempre deixe claro aos subordinados quais são suas responsabilidades e como será avaliado o desempenho de seu trabalho.

A atividade gerencial é realizada eficazmente por um gerente-líder sempre que este conseguir diagnosticar o nível de desenvolvimento no qual se encontra um funcionário ou equipe de trabalho antes mesmo de usar um determinado estilo de liderança, utilizando-se dos fatores determinantes para a análise do desempenho atual, que são: a competência e o comprometimento.

Estes fatores determinantes permitem a obtenção de quatro combinações que se constituem nos níveis de desenvolvimento, correspondentes aos estilos apropriados de liderança, como se pode observar no esquema abaixo, onde o “D” representa os respectivos níveis de desenvolvimento, enquanto que o “E” representa o Estilo de Liderança, respectivamente:

Quadro 3: Estilos de Liderança Apropriados para os Vários Níveis de Desenvolvimento.

<b>NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>ESTILOS APROPRIADOS DE LIDERANÇA</b>
D1 Baixa Competência Z Comprometimento Alto	E1 <b>DIRIGIR</b> Estruturar, controlar e supervisionar
D2 Alguma Competência Z Comprometimento Baixo	E2 <b>TREINAR</b> Dirigir e apoiar
D3 Alta Competência Z Comprometimento Variável	E3 <b>APOIAR</b> Elogiar, ouvir e facilitar
D4 Alta Competência Z Comprometimento alto	E4 <b>DELEGAR</b> Transferir responsabilidades pela tomada de decisões

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard, 1986.

No gerenciamento de qualquer tarefa ou relacionamento, a efetividade é determinada pela situação e pelas pessoas com que se está interagindo. E o mesmo pode ser verdade para as duas diferentes abordagens de uma situação.

## **5- A liderança situacional e o gerenciamento criativo**

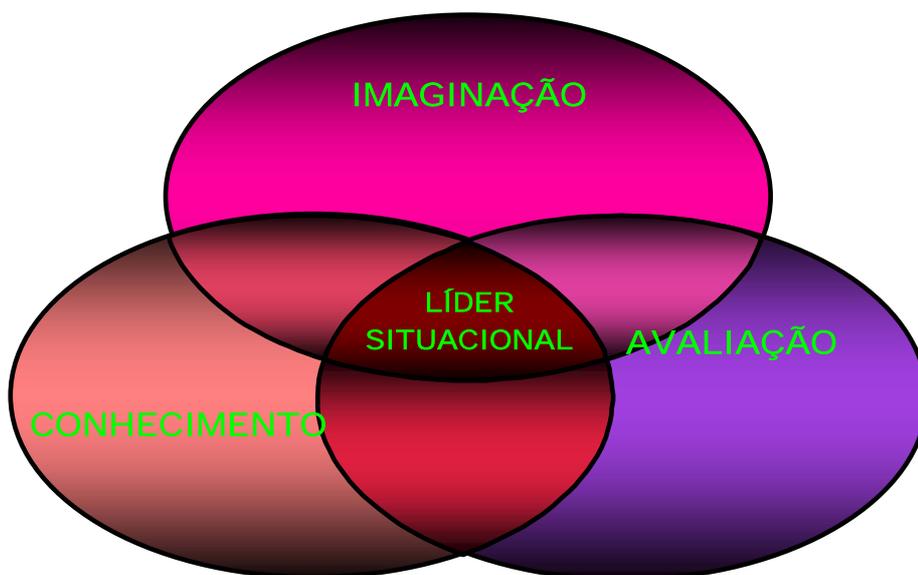
De acordo com o questionamento feito anteriormente, quanto à relação existente entre a Criatividade e a Liderança Situacional, compreende-se que um líder situacional para ser considerado criativo, precisa adotar um estilo de gestão mais direcionado para o desenvolvimento das habilidades, potencialidades e capacidades do pensamento criativo dos seus recursos humanos. Assim, compreende-se que o grau de comprometimento das pessoas na vida da empresa dentro de um de estilo de gestão baseada na sinergia, estimulado e nutrido através de líderes/gerentes

facilitadores da aprendizagem passa a ser de total parceria e cooperação criativa. Este fato, deve-se a administração ser desenvolvida com a motivação do funcionário-trabalhador que é a mola propulsora da criatividade e não através de práticas autoritárias.

Entende-se desta maneira, que um ambiente de confiança e comunicação aberta, propicia para um líder as condições necessárias ao desenvolvimento do crescimento do ser humano. Onde, através de pessoas trabalhando de formas interdependentes são capazes de gerar criatividade, melhoria e inovação, que excederão o total de suas capacidades individuais porém independentes.

Assim, enfatiza-se que a criatividade envolve três aspectos interdependentes, como pode ser visto na Figura 1, fundamentais que um líder/gerente deve levar em consideração no momento que busca desenvolver equipes de trabalho auto-gerenciáveis.

Figura 1: A visão holística do Líder Criativo



Observa-se através dos aspectos básicos da criatividade, que um líder/gerente situacional desempenha o papel de um facilitador/educador. Percebe-se, que este para poder diagnosticar qual o estilo de liderança que deverá aplicar com um ser humano com a finalidade de orientar o seu aprendizado. Não pode ter um modelo mental fechado, mecânico, que busque apenas o autoritarismo, obediência e alienação. Deve procurar apresentar um modelo mental, que esteja sempre propício a perceber, compreender e desenvolver um novo modelo mental, fundamentado na situação diagnosticada.

Mas para isso, o líder/gerente situacional, deve além dos comportamentos primários e secundários fundamentais para o processo criativo apresentados por Mason (1968), evidenciar os seguintes comportamentos para realizarem a liderança situacional:

- ◇ Adquirir comportamento questionador e reflexivo
- ◇ Ser independente (autoconfiança, ousadia, iniciativa e espírito empreendedor)
- ◇ Adaptar-se a novas situações
- ◇ Estar disposto aos riscos
- ◇ Recordar, reter e relembrar experiências
- ◇ Discernir e observar
- ◇ Ser proativo

#### ◇ Ser comunicativo

A liderança situacional, propicia a organização condições de ser criativa, devido tornar possível o desenvolvimento das habilidades, potencialidades e capacidades dos seres humanos construtos da atividade empresarial. Este aprendizado organizacional de forma criativa, só é obtido através da liderança situacional, através de dois fatores básicos que está trabalha:

- ➔ Estrutura facilitadora/educadora: busca trabalhar o gerenciamento do crescimento do ser humano no trabalho, através do acompanhamento da maturidade psicológica e de tarefa.
- ➔ Desenvolvimento de equipes energizadas: são equipes que trabalham motivadas e em clima de cooperação.

É importante ressaltar, que para uma pessoa ser um líder situacional, se faz necessário, que esta busque manter-se em constante sintonia com o mundo que a cerca, de modo que possa perceber as mudanças que possivelmente possam ocorrer. Para isto, de acordo com Alencar [1996], é importante que se preste atenção para os seguintes aspectos de extrema relevância:

- O pensamento criativo, deve buscar manter o modelo mental do líder/gerente em constante processo de transformação.
- Buscar um contínuo desenvolvimento dos atributos e características da personalidade que propiciam a expressão do ato criativo.
- Buscar eliminar as variáveis existentes no meio ambiente que servem de barreiras e bloqueios de natureza psicológica e perceptual à atividade criativa.

A criatividade e a liderança situacional são abordagens teóricas, que quando postas em prática por uma pessoa de forma sistêmica, evidenciam em sua totalidade a sua complexidade e seu aspecto multifacetado, devido a relação causal existente entre o modelo mental (visão de mundo) de um líder e o contexto em que esta inserido. Esta relação causal e percebida pela organização, através do comportamento do líder/gerente mediante as situações que este vivencia.

Assim, compreende-se que dependendo do nível de desenvolvimento das habilidades, potencialidade e capacidades do líder/gerente, este terá mais ou menos condições de diagnosticar o grau de maturidade psicológica e maturidade de tarefa dos seus liderados.

Então, observa-se que o diferencial entre os líderes/gerentes situacionais existentes em uma organização, se faz eminentemente através do seu potencial de diagnosticar corretamente qual o estilo de liderança que deve utilizar em uma determinada situação.

## 6- Conclusões

O sistema de gestão de uma organização, seja de seus recursos humanos, materiais, financeiros ou tecnológicos, nada mais é que o espelho de seus modelos mentais. Muitas vezes para que uma empresa desenvolva as suas habilidades, potencialidades e capacidades, ou seja, esteja sempre em constante desenvolvimento organizacional, se faz necessário ter um a visão sistêmica como reposta às constantes mudanças no meio ambiente. Para tanto, é fundamental um contínuo aprendizado organizacional.

O estilo de gestão de um líder/gerente como foi visto, deve buscar ser situacional. Este fato deve-se aos seres humanos construtos de uma organização, serem pessoas criativas precisarem desenvolver as suas habilidades, potencialidades e capacidades.

Um líder/gerente situacional nada mais é que um mediador, que deve buscar propiciar o crescimento do ser humano no trabalho, dando-lhe condições de se tornar um ser que tenha autonomia para desenvolver o seu potencial criativo.

Assim compreende-se que criatividade é um comportamento a ser desenvolvido e não algo a ser obtido de alguém. Quanto mais um ser humano libera o seu potencial criativo, mais possibilita o desenvolvimento da sua maturidade psicológica e maturidade de tarefa, ou seja, a delegação de poder, atribuições e responsabilidade referentes a uma determinada atividade para uma pessoa, dependerá sempre do grau de autonomia conquistada pelo indivíduo, através do seu desenvolvimento.

## **7- Referências**

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BLANCHARD, Kenneth et alii. **Gerente Minuto organiza equipes de alto desempenho**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

BLANCHARD, Kenneth & JOHNSON, Spencer. **Gerente Minuto**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

BETHEL, Sheila Murray. **Qualidades que fazem de você um líder**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHUNG, Tom. **Qualidade começa em mim: manual neurolingüístico de liderança e comunicação**, São Paulo: Maltese, 1994.

FOURNIES, Ferdinand F. **Porque os subordinados nunca fazem exatamente o que se espera deles?** São Paulo: Makron McGraw Hill, 1991.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**, São Paulo: E.P.U. 1986.

MASON, Joseph G. **O dirigente criativo: criatividade aplicada à direção de empresas**. São Paulo: IBRASA, 1968.

PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente; um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. São Paulo: Atlas, 1997.

STONER James A. **Administração**, Rio de Janeiro: P.H.B. 1985.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. & TEIXEIRA, Ivandi Silva. A Liderança para a Gestão da Qualidade. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - 16º ENEGEP (1996 : Piracicaba) **Anais...** Piracicaba : Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, 07-10/out/96.