



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Impactos da Liderança Sobre o Potencial Criativo das
Pessoas nas Instituições Universitárias**

CECCATO, Clotilde Maria Ternes_ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: clotilde@reitoria.ufsc.br

RIGGENBACH, Deborah. Centro Universitário Municipal de São José – USJ

E-mail: deborah_usj@yahoo.com.br

ZINDER, Ramiro. Faculdades Estácio de Sá de Santa Catarina – FESSC

E-mail: ramiro@sc.estacio.br

Mayer, Beatrice Maria Zanellato Fonseca - Universidade Federal de Santa Catarina

- UFSC E-mail: beatrice2104@yahoo.com.br

Resumo

Questões referentes à liderança e criatividade nas instituições têm sido muito discutidas. Em uma era da informação, do conhecimento, da transformação, do avanço tecnológico e velocidade de mudanças, torna-se essencial a discussão acerca do papel do líder nestas. O líder, como um agente de mudanças, muito exerce influência sobre os colaboradores, suas habilidades e competências. Dentre estas, a criatividade tem se configurado como um diferencial para a conquista das metas almejadas para as instituições e para a inovação das mesmas frente à concorrência exacerbada da contemporaneidade. Este artigo objetivou analisar os efeitos da liderança nas instituições universitárias, no que concerne à criatividade das pessoas. Aborda impactos positivos e negativos que a liderança pode vir a despertar no potencial criativo das pessoas neste âmbito. Analisa as instituições de trabalho, competências essenciais de um colaborador, aspectos relacionados à liderança, como sua conceituação, importância e, por fim, fatores relacionados à criatividade. Identificou-se que é necessário que a liderança atue nos colaboradores com a postura facilitadora, delegando a estes responsabilidades, de forma a estimulá-los e motivá-los, assim a criatividade poderá emergir. Percebeu-se que para a liderança exercer 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. Caso isto não ocorra, com a presença de um líder autoritário, que cultive a rigidez e crie barreiras comunicacionais, inúmeros obstáculos poderão impedir os colaboradores de se desenvolverem plenamente no que corresponde ao seu potencial criativo. Outros fatores podem desfavorecer o potencial criativo, são eles: a intransigência e o autoritarismo, protecionismo e paternalismo, a falta de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



integração entre os setores, a falta de apoio para colocar novas idéias em ação e a falta de estímulo aos colaboradores. Nas considerações finais, foram apontados os impactos negativos que a liderança poderá ter sobre o potencial criativo, bem como foram pontuados aspectos positivos da intervenção do líder no que diz respeito à criatividade.

Mar Del Plata: INPEAU/UFSC – V Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul. 2005.

Introdução

A vida em sociedade passa por profundas modificações e a humanidade vem sendo desafiada constantemente a buscar e produzir novos conhecimentos. Assim, as universidades inseridas neste contexto devem perceber a importância da liderança no processo de condução desta instituição secular, procurando adquirir a capacidade de conviver com adversidades e com o pluralismo de idéias.

Segundo Bergamini (1994) a influência de um líder eficaz sobre as pessoas sempre foi muito valorizada e discutida. Um líder eficaz é aquele que aproveita o potencial existente em cada pessoa, motivando-a, valorizando-a, acreditando nesta, proporcionando, assim, seu pleno desenvolvimento e realização pessoal.

Um líder influencia as pessoas no que diz respeito aos seus mais diversos aspectos, sendo um destes, a criatividade. Alencar (apud PREDEBON, 1999), afirma que as pessoas vivem em uma sociedade que valoriza em excesso o pensamento analítico convergente em detrimento do pensamento imaginativo e intuitivo. Os sujeitos são frutos de um modelo de ensino que determina limites, que valoriza a



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



memorização de conteúdos. Assim, caso o intuito seja o de estimular a criatividade, deve-se fortalecer a capacidade ilimitada de criar de todos.

Como fora dito, a sociedade passa por transformações decorrentes da globalização, do avanço tecnológico, concorrência acentuada e flexibilização de algumas organizações¹ em detrimento da burocratização de outras. Predebon (1999) traz que a alta competitividade vem exigindo que as instituições universitárias desenvolvam em seus colaboradores novas competências, novos paradigmas, novas estratégias, e, a criatividade destes.

Visto que as pessoas estão inseridas nas organizações, que por vez apresentam pessoas que atuam como líderes, exercendo influência direta ou indireta em relação aos seus colaboradores, qual seria então o impacto que a liderança exerce sobre o potencial criativo das pessoas nas instituições universitárias?

A liderança e a criatividade são competências valorizadas no profissional moderno, para tanto, é relevante discutir quais os impactos das atitudes de um líder no potencial criativo dos colaboradores. É essencial ressaltar que não só impactos positivos impactam sobre as pessoas, mas os negativos também. Por isto, a necessidade de se abordar ambos.

A seguir, será trabalhado o conceito de instituição e algumas de suas vicissitudes fundamentais.

Instituições

Instituições, conforme Bock *et al* (1995) são tipificações de ações que determinado grupo padroniza. Exemplos disto, seriam, a família, casamento, grupo

¹ Utilizar-se-á o termo “organização” como conceito análogo ao de “instituição” para evitar constantes repetições deste último. É sabido das diferenças envolvendo estes conceitos, porém, não serão trabalhadas tais particularidades neste artigo.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



religioso, grupo esportivo, universidade, dentre outras. Todos estes, apresentam tipificações, estando então institucionalizados. A instituição comporta um conjunto de regras e normas que permeiam e são reproduzidas pela sociedade.

Fairchild (apud BLEGER, 1984) traz que instituição é toda configuração de conduta completa, integrada e organizada através da qual se exerce o controle social, satisfazendo também desejos e necessidades sociais fundamentais.

Lapassade (apud GUIRADO, 1986) define instituição como um conjunto daquilo que está instituído, pautando toda e qualquer relação. O autor considera o Estado como a primeira instituição, que legitima toda e qualquer outra instituição. As instituições são grupos sociais, como empresas, escolas, sindicatos, dentre outros, compostos por sistemas de regras que determinam a vida destes grupos. São um conjunto instituído de idéias e atos que os indivíduos encontram impostos a eles.

O nível institucional, segundo Bock *et al* (1995) é aquele menos visível, porém, o mais influente e presente sobre a vida das pessoas. Este, sempre permeia as relações sociais, pois, implicitamente influencia o cotidiano das pessoas.

O processo de institucionalização da sociedade garante sua reprodução. Instituições são dinâmicas, históricas e dependem do modo como foram construídas e reproduzidas pelos sujeitos inseridos e produtores desta história. As pessoas interferem nas instituições, uma vez que um elemento interage com o outro em termos de realidade social (BOCK *et al*, 1995).

Em seguida, serão apresentadas as competências essenciais valorizadas na sociedade atual, que conotam diferencial às instituições e subsidiam-na frente à competitividade e transformações contínuas.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Competências essenciais

As instituições e as pessoas sempre precisaram demonstrar suas competências. Isto, em uma sociedade na qual a competitividade vem crescendo, torna-se um diferencial e requisito para um desempenho satisfatório das pessoas e organizações de trabalho. O conceito de competência se aplica a uma característica ou a um conjunto de características ou requisitos. Competência é uma combinação de conhecimentos e comportamentos, conhecimentos estes que reúnem aspectos, tais como, formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento, habilidades, interesses e vontade (RESENDE, 2003).

Além de competências essenciais, técnico-operacionais, é necessário que algumas habilidades importantes sejam desenvolvidas, como o autocontrole emocional, a empatia, a comunicação, flexibilidade mental e atitudinal e o foco em resultados. O autocontrole emocional exige que a pessoa aprenda a ter paciência nas mais variadas situações, sendo positivo, harmonioso, amigável e saudável. A empatia é uma habilidade de extrema importância, a capacidade de se colocar no lugar do outro, compreendê-lo em suas carências, preocupações, diversidade e dificuldades. O ato de se comunicar é essencial para as pessoas em geral, como organizações, líderes, pais, educadores, dentre outras. A comunicação é um processo complexo que envolve variadas formas de manifestação e expressão, sendo importante saber ouvir, dar *feedback*, fazer-se entender, convencer, dialogar, orientar e ensinar (RESENDE, 2003).

Em relação à flexibilidade, esta é primordial no mundo atual em transformação constante, globalizado e evoluindo-se tecnologicamente. Outro aspecto em relação à flexibilidade é a herança cultural que se herda, levando muitas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



peçoas a serem rígidat e inflexíveis com seus princípios e ideais, propiciando a formação de determinados hábitos, sendo necessário que novas posturas sejam adquiridas e que estas possam ter a capacidade de aprender e desaprender. Por fim, o foco em resultados consiste na atual realidade competitiva, em saber orientar-se para estes, desenvolvendo a objetividade e o espírito empreendedor (RESENDE, 2003).

Chiavenato (2002) narra a existência de características essenciais para o desempenho ideal da pessoa. Uma destas características é a liderança, que é o tema central deste trabalho, juntamente com a criatividade. Para tanto, será visto a seguir alguns aspectos fundamentais sobre este assunto.

Liderança

Bergamini (1994) cita que o tema 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* suscita conceitos diversos em diferentes pessoas. Para Bennis (1988 apud BERGAMINI, 1994) “assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir” (p. 14).

Segundo 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. Percebe também com o que pode contribuir, olha seus objetivos e desempenho, buscando uma comunicação eficaz, trabalho em equipe, o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros. Um líder transforma a força produtiva, uma vez que



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



nada se constrói sobre a fraqueza, focaliza a força e faz exigências para a realização de determinado objetivo.

Para 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.

Conforme Bergamini (1994), liderar é através da sensibilidade interpessoal, saber quais os fatores de satisfação que suprirão necessidades específicas das pessoas. Estas entram nas organizações motivadas, com todo um conjunto de necessidades que buscam satisfazer em seu dia-a-dia. O líder deverá então proporcionar condições favoráveis de trabalho, aproveitando o potencial existente em todos. Uma motivação positiva leva à auto-realização, e, o desempenho do papel do líder, prevê que se deva ter um autoconhecimento para conhecer assim com profundidade aqueles que lidera. Estratégias devem ser planejadas juntamente com os colaboradores, facilitando as expectativas de auto-estima e de auto-identidade de cada um. Ou seja, as pessoas percebendo que estão sendo valorizadas por seus conhecimentos, têm um aumento de sua auto-estima, e, percebendo-se importantes para as organizações, sentem-se parte do que produzem, levando a uma auto-identidade positiva. Caso seus potenciais não sejam aproveitados, tendem a ficarem frustradas, percebendo a realidade como ameaçadora, levando assim a comportamentos defensivos e insatisfações crônicas.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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).

“O exercício da liderança pressupõe relacionamento interpessoal sob todos os aspectos, seja dentro de um processo de dupla direção com o subordinado, seja com relação a colaterais bem como com os superiores” (BERGAMINI, 1994, p. 129). Esta é um fenômeno grupal, que necessariamente envolve a relação entre as pessoas. Liderar significa também um processo de influência entre líder-subordinado e vice-versa.

Drucker (1999) traz que atualmente, a tarefa das organizações é estar na frente das mudanças, a fim de superá-las, uma vez que é inevitável sua ocorrência. Assim, o desafio central para o gerenciamento das organizações é que toda esta, torne-se um *líder de mudança*. A liderança assume importância, uma vez que um líder deverá encontrar as “boas mudanças” e torná-las eficazes, criando políticas para o futuro, métodos para prevê-las e políticas para as equilibrar e garantir a sua continuidade. Um líder de mudanças necessita explorar o sucesso, focar oportunidades e alimentá-las, adotando sempre uma política de inovação. A inovação sistemática é fundamental, pois, faz com que a organização em sua totalidade, perceba as mudanças como oportunidades e explorem-na da melhor forma possível.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Gardner (apud BERGAMINI, 1994) traz que líderes não criam motivação do nada, uma vez que liberam ou canalizam motivos já existentes. O líder eficaz estimula aqueles que atuam coletivamente na busca de objetivos comuns, conseguindo alinhar objetivos individuais e grupais. Criam um clima no qual existe orgulho em contribuir significativamente no alcance de objetivos comuns. O ponto-chave para a liderança, segundo o autor, é ter sensibilidade para perceber as diferenças individuais dos colaboradores. Assim sendo, esta assume um papel de extrema importância dentro da organização.

Visto os conceitos relacionados à liderança e sua importância nas instituições, serão trazidas definições referentes à criatividade.

Criatividade

Criatividade é criar, produzir, inventar, dar origem. É um processo que tem como resultado a criação de um novo produto – que não necessariamente precisa ser tangível, podendo ser uma idéia - aceito como útil e satisfatório para determinadas pessoas. O principal critério é que o produto seja inovador, novo para quem o gerou e que atenda às demandas do meio no qual o indivíduo está inserido (ALENCAR, 1996).

Alencar (1996) cita que a criatividade diz respeito a 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” (p.3). 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.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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 e avanço tecnológico, reestruturações vêm ocorrendo, crescendo assim o interesse e a busca pela inovação e criatividade (ALENCAR, 1996).

Para Predebon (1999) o mundo profissional atualmente passa por uma “comoditização” generalizada, em função dos avanços tecnológicos. A competitividade se acentua e as soluções apontam para o desenvolvimento de novas competências, como a capacidade de mutação, adaptabilidade, novas estratégias, novos paradigmas, criatividade e inovação. O mundo está mudando de dono, deixando de pertencer aos que conhecem os fatos e caindo sob o domínio dos que sabem lidar com fatos desconhecidos.

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)”. À medida que as organizações forem atingindo um espectro de competências, somente as melhores idéias, as mais criativas poderão oferecer a vantagem competitiva. O mundo vem encontrando muitos problemas e somente o pensamento criativo e inovador poderá criar novos conceitos e projetos.

Alencar (1996) afirma que dependendo da cultura organizacional, ou seja, das crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados, a criatividade pode ser bloqueada ou facilitada. Se há uma cultura que aceita mudanças e inovações, e, que apresenta um clima favorável, a criatividade é favorecida. Caso contrário, não havendo reciprocidade entre a organização e os sujeitos, inúmeras barreiras



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



poderão bloquear o potencial criativo das pessoas. Para que a criatividade seja favorecida, existem alguns fatores considerados como essenciais para sua expressão, como, a curiosidade, perseverança, paixão, abertura, fantasia, prática, observação, integração, disposição, avaliação, dedicação e coragem.

Considerações finais

São inúmeras as influências positivas que um líder pode exercer sobre seus colaboradores, uma vez que como já fora anteriormente trazido, atua como agente de mudança, pela sua capacidade de fazer as coisas acontecerem, catalisando energias de um grupo para o alcance de metas, objetivos e para a superação de desafios“ (PREDEBON, 1999, p.15). 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.

Dependendo da cultura organizacional, ou seja, das crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados, a criatividade pode ser bloqueada ou facilitada. Se há uma cultura que aceita mudanças e inovações, e, que apresenta um clima favorável, a criatividade é favorecida. Caso contrário, não havendo reciprocidade entre a organização e os indivíduos, inúmeras barreiras poderão bloquear o potencial criativo das pessoas, sendo estas reproduções do sistema social vigente, não inovadoras, atuando repetidamente ou meramente executando o que lhes é solicitado. Assim, percebe-se que a cultura organizacional, bem como seu clima, são fatores-chave para a estimulação da criatividade das pessoas.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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.

Hollenbeck e Wagnerill (2004) citam que 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, auxilia a abalar as decisões rotineiras.

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 esta precisa de espaço para sua manifestação, livre de restrições e padronizações. O líder poderá atuar disponibilizando um ambiente favorável para a manifestação criativa e facilitando relações que tenham em vista a criatividade.

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 melhoram 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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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”.

Em relação aos impactos negativos da liderança no que tange ao potencial criativo das pessoas, Alencar (1996) traz alguns fatores que 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. 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).

Visto 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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Nas instituições universitárias, apesar de suas peculiaridades, não fogem à regra das demais organizações, pois apresentam em seus quadros, seres humanos que exercem um papel preponderante na difusão do conhecimento. Uma maior atenção aos valores humanos, desenvolvendo pessoas, delegando, partindo para uma conscientização social, mudança de valores, contribuiria, sobremaneira, para o seu fortalecimento.

A transformação social ocorre quando o meio acadêmico possibilita tanto aos docentes quanto aos discentes a criação de novos modelos mentais, de novas perspectivas, em contraposição daquelas arraigadas, propiciando o compartilhamento de experiências e informações, bem como a manifestação criativa para encontrar soluções e alternativas para problemas ou conflitos existentes. A liderança eficaz deverá estar presente nas instituições universitárias, valorizando novas idéias, criando redes de responsabilidade mútua e voluntária, impulsionando esta, para seu sucesso, harmonia e diferencial frente ao mundo competitivo e globalizado.

REFERÊNCIAS

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

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

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

BLEGER, J. **Psico – Higiene e Psicologia Institucional**. Tradução de Emília O. Diehl. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



BOCK, A. *et al.* **Psicologias**: Uma introdução ao estudo da Psicologia. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. Tradução de William Heinemann. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1967

_____. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Thomson, 1999.

GUIRADO, M. **Psicologia Institucional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOLLENBECK, J. e WAGNERILL, J.. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.

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.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



RESENDE, E. **O Livro das Competências:** desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.