

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESTRATÉGICA
DA INFORMAÇÃO E DE PESSOAS**

Christiana Vidal Simões

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA
A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**Belo Horizonte
2017**

Christiana Vidal Simões

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA
A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica da Informação e de Pessoas da Escola de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Claudio Paixão Anastácio de Paula

**Belo Horizonte
2017**

RESUMO

Na segunda década do século XXI é notório que a Gestão do Conhecimento tem papel essencial no ambiente organizacional. Pode-se afirmar que tal gestão é uma forma de as empresas buscarem um diferencial competitivo, tomando o conhecimento como o elemento central para a transformação e a inovação corporativa – e isso só é possível se houver a participação de colaboradores bem capacitados e bem orientados por meio de lideranças democráticas e consultivas. O presente estudo analisa, sob a ótica da Gestão do Conhecimento, três casos clássicos de organizações, institutos e grupos que, por meio do compartilhamento de informações e conhecimento, conseguiram alcançar resultados extraordinários, que mudaram o rumo da História, conquistando diferencial de extrema importância para a manutenção e a inovação dos seus trabalhos, produtos e serviços. Esses três casos, extraídos do livro *A emoção e a regra – os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*, de autoria do sociólogo italiano Domenico De Masi, quando revistos a partir da ótica da Gestão do Conhecimento evidenciam, de forma clara, a importância de lideranças e do compartilhamento de informações e ideias, oferecendo *insights* essenciais para as organizações atuais que se interessem por aprimorar suas ações para a Gestão do Conhecimento e demonstrando como essa pode se converter em inovação organizacional. São, portanto, analisados os casos: o Círculo Matemático de Palermo, o Círculo Filosófico de Viena e a Casa Thonet. Conclui-se apontando as maneiras pelas quais a idealização e o trabalho coletivo podem ser utilizados para unir, de forma eficaz e estratégica, a Gestão de Pessoas e a Gestão da Informação e do Conhecimento, criando uma cultura inovadora alicerçada em lideranças democráticas e consultivas e na adesão ao trabalho em equipe.

Palavras-chave: Liderança. Gestão do Conhecimento. Inovação. Inovação organizacional. Criatividade. Equipe. Trabalho em equipe. Grupos criativos.

ABSTRACT

In this second decade of the twenty-first century, it is notorious that knowledge management plays an essential role in the organizational environment. It can be said that knowledge management is a way for companies to seek a competitive differential, taking knowledge as the central element for transformation and corporate innovation – and this is only possible if there is the participation of well-trained and well-qualified employees, through an advisory and democratic leadership. The present monograph analyzes, from the point of view of Knowledge Management, three classic cases of organizations, institutes and groups that through the sharing of information and knowledge have managed to achieve extraordinary results that have changed the course of history conquering differentials of extreme importance for maintenance and innovation of their work, products and services. These three cases, taken from the book by the Italian author Domenico de Masi, "A emoção e a regra – os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950", when reviewed from the viewpoint of Knowledge Management, clearly demonstrate the importance of Leadership and shared of information and ideas that provide essential insights for current organizations that are interested in improving their actions for achieving knowledge management and demonstrate how it can be transformed in organizational innovation. The cases that have been analyzed are: "O Círculo Matemático de Palermo", "O Círculo Filosófico de Viena" e a "Casa Thonet". It concludes by pointing out the ways in which idealization and collective work can be used to efficiently and strategically link People Management and Information and Knowledge Management, by creating an innovative culture based on advisory and democratic leadership and in the accession of teamwork.

Keywords: Leadership. Knowledge management. Innovation. Organizational innovation. Creativity. Teamwork. Creative groups.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Objetivo geral	8
1.2 Objetivos específicos.....	8
2 DA LIDERANÇA AO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E À GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	9
2.1 Liderança	9
2.2 Gestão do Conhecimento	12
2.3 Inovação.....	14
2.4 Criatividade.....	15
2.5 Grupos criativos.....	17
3 OS CASOS ANALISADOS COM BASE EM DE MASI	20
3.1 Uma rede internacional na Sicília Liberty: o Círculo Matemático de Palermo, de Domenico De Masi	20
3.2 Bom gosto e bom senso na produção em série: a Casa Thonet, de Maria Rita Palumbo	23
3.3 Um grupo de discussão aberta sobre a linguagem e a ciência: o Círculo Filosófico de Viena, de Dunia Pepe	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
__REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

As organizações são um campo fértil para os pesquisadores estudarem as diversas formas de liderança existentes no ambiente corporativo. Analisando-se essas formas relatadas por pesquisadores, Fialho e Lopes (2014) sugerem que a liderança é um conceito de múltiplas definições e diversas facetas amplamente abordado e problematizado pela comunidade científica, uma vez que os elementos que o afetam são subjetivos.

Para Pérez-Ramos (1990), o papel dos líderes tem sido transformado de meros delegadores de tarefas em orientadores capacitados a ser, inclusive, fontes de informação e conhecimento para suas equipes e, ao mesmo tempo, incentivadores de seus liderados – a fim de que busquem, além dos melhores resultados para a empresa, a satisfação e a realização profissional e pessoal. Sobre um liderado nessas condições, partindo do pressuposto de que a produtividade só é conquistada quando o funcionário se sente motivado e possui autonomia para executar as suas tarefas, vale dizer que ele “precisa perceber que tem autonomia dentro da empresa para inovar” (ALENCAR, 1997, p. 20).

Nesse sentido, pode-se considerar que a excelência alcançada na forma como a produtividade é buscada não apenas levará a melhores resultados, mas também poderá ser uma fonte de inovação ao fomentar a troca de informações e ideias entre os funcionários da organização, sustentando, dessa maneira, a Gestão do Conhecimento. A inovação se torna, então, um ponto essencial para que a empresa seja mais competitiva e madura.

O objetivo deste trabalho é estudar o papel da liderança como um facilitador ou um estimulador do compartilhamento de informações, ideias e conhecimentos, visando à inovação das formas de trabalho e o estreitamento do relacionamento entre os

membros da equipe para a promoção de melhores resultados no ambiente organizacional. Para tal, foi realizada uma revisão de literatura, juntamente com uma revisão de conceitos, via análise de alguns dos casos descritos no livro *A emoção e a regra – Os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*, do sociólogo italiano Domenico De Masi, em que a liderança, a Gestão do Conhecimento e a inovação organizacional estão exemplificadas de forma clara.

Acredita-se que, de modo objetivo, a referida obra de De Masi exemplifica, mediante treze exemplos reais de pessoas – ou grupos de pessoas – que se tornaram profissionais exemplares e respeitados ao desafiar certas convenções tidas como definitivas em sua época e na sociedade, que a liderança democrática e consultiva, o trabalho em equipe e a busca pela inovação, quando combinados e alinhados estrategicamente, são fundamentais para fomentar descobertas científicas, inovações tecnológicas e artísticas, bem como o aumento da eficiência e da competitividade no ambiente organizacional.

A motivação deste trabalho deve-se à percepção da grande lacuna existente entre os diversos estudos sobre as organizações e sobre a correta utilização das habilidades de liderança no fomento à inovação e à Gestão do Conhecimento, sendo, portanto, um esforço para suprir a referida lacuna.

Nesse sentido, busca-se esclarecer as seguintes questões de pesquisa: quais as relações entre a liderança, a Gestão do Conhecimento e o trabalho coletivo com a excelência no compartilhamento de informações para a inovação organizacional? Que lições podem ser apreendidas das experiências bem-sucedidas em empresas onde essa articulação porventura ocorra?

Para que o presente trabalho seja levado a cabo, foram formulados os objetivos que se seguem.

1.1 Objetivo geral

Estudar o papel da liderança no compartilhamento de informações e conhecimento em ambientes organizacionais/corporativos, baseando-se na análise de três casos de sucesso apresentados na obra do autor italiano Domenico De Masi, *A emoção e a regra – Os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*, buscando identificar as relações entre a liderança, a Gestão do Conhecimento e o trabalho coletivo com a excelência no compartilhamento de informações para a inovação organizacional.

1.2 Objetivos específicos

- Estudar a importância da liderança nas instituições analisadas.
- Analisar o papel da liderança no estímulo e na introdução de valores relativos ao compartilhamento de informações e à Gestão do Conhecimento dos grupos criativos envolvidos.
- Compreender como a liderança contribui para o (bom) desempenho no trabalho dessas equipes.
- Analisar a liderança como forma eficaz de gerar produtividade nos estudos de casos investigados.
- Compreender a liderança como fator primordial na geração de inovação nos grupos criativos estudados.

2 A LIDERANÇA AO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Considerando-se que a presente proposta é analisar a contribuição da liderança para a Gestão do Conhecimento e da inovação em grupos criativos, faz-se necessário construir um referencial que norteie não somente as análises propostas (o que analisar), mas também a construção de um olhar que será empregado para desenvolver essas análises (como analisar). Partindo dessa ideia, destacam-se, a seguir, os cinco temas de suma importância para a elaboração deste estudo.

2.1 Liderança

A liderança se refere a um “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas” (ROBBINS, 2000). Hersey e Blanchard (1986), por sua vez, definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Sendo assim, pode-se entender liderança como o papel que um determinado gestor possui perante a sua equipe. Para De Masi (2007), diferentemente de obrigar, liderar é motivar e instruir os liderados/subordinados, influenciando de modo positivo determinado grupo de pessoas para que busquem objetivos comuns em prol da organização e/ou do projeto.

De acordo com Sampaio (2005), a motivação tornou-se estratégica para as empresas com a chegada das novas tecnologias e das novas formas de gestão. Segundo o autor,

a “produção flexível e a disputa por nichos de mercado necessitam de pessoas inteligentes, comprometidas e motivadas com o trabalho, para que se envolvam e sugiram mudanças nos produtos, processos e serviços” (SAMPAIO, 2005).

Assim, para que funcionários estejam e se sintam motivados, a liderança ativa e participativa – capaz de sanar as dúvidas e a ansiedade de seus liderados – tem papel fundamental na organização. Chiavenato (1999) afirma que “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”.

Segundo De Masi (2007), o líder que atua diretamente com a sua equipe de trabalho alcança os objetivos propostos, atinge metas e gera resultados positivos, além de dar oportunidades aos liderados para a troca de ideias e o compartilhamento de experiências. Esse modelo de líder é também reconhecido por outros autores e descrito pela designação “liderança carismática”, modalidade de liderança que, de acordo com Qualharini *et al.* (2016), baseados em Rouco e Sarmento (2010), é empoderado por seus seguidores. Os referidos autores descrevem carisma da seguinte forma:

[...] atributo dado pelos seguidores aos seus líderes quando eles observam suas ações e decisões e compreendem as suas habilidades e traços particulares. Os comportamentos que suportam essa liderança incluem a articulação de uma visão estratégica, atenção às necessidades dos seguidores, a sensibilidade para os diferentes ambientes, coragem para tomar riscos e a disponibilidade para fazer autossacrifícios para conquistar seus objetivos (ROUCO; SARMENTO, 2010 *apud* QUALHARINI *et al.*, 2016, p. 28).¹

Silva (2014), citando Maxwell (2007), descreve o líder carismático como alguém que “gera uma influência especial dentro de um grupo, com um esforço consciente no sentido de levá-lo a atingir metas que atendam às necessidades reais do grupo”. O líder não é apenas a pessoa à frente do grupo, mas alguém que será seguido sem

¹ ROUCO, J. C. D.; SARMENTO, M. Liderança carismática: um factor estratégico para o sucesso organizacional. Proelium: **Revista da Academia Militar**, Portugal, v. 6, n. 14, p. 81-111, 2010.

contestações, com confiança. “Os que seguem o líder fazem-no não só por respeito, mas também porque o líder se revela portador de uma série de princípios, nomeadamente, a influência, por exemplo” (SILVA, 2014, p. 17).

Chiavenato (1993) citado por Silva *et al.* (2011) divide a liderança em três estilos de comportamento – autocrática, liberal e democrática –, conforme descrição a seguir:

Liderança autocrática: “[...] o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados” (SILVA *et al.*, 2011). Nesse modelo de liderança, os liderados reportam, em geral, mais insegurança e frustração para executar suas tarefas, uma vez que se sentem isolados e/ou mal orientados pelos líderes.

Liderança liberal ou laissez-faire: *Laissez-faire* é a contração da expressão francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, cuja tradução é “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Neste tipo de liderança, as pessoas têm mais liberdade para executar seus projetos, o que sugere uma “equipe madura, autodirigida e que não necessita de supervisão constante” (SILVA *et al.*, 2011). Também pode indicar uma “liderança negligente e fraca, em que o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los” (SILVA *et al.*, 2011). Geralmente, os grupos submetidos à liderança liberal acabam se tornando extremamente individualistas, não respeitando a figura do líder, além de não apresentarem qualidade e rendimento na execução de suas tarefas.

Liderança democrática: também denominada “participativa ou consultiva”, este tipo de liderança é voltado para as pessoas, inclusive com a participação dos liderados nos processos decisórios (SILVA *et al.*, 2011). O grupo submetido a esta liderança apresenta melhor rendimento e produtividade, visto que há mais interação, comprometimento e responsabilidade com o trabalho e também maior engajamento para atingir as metas propostas.

Valendo-se dessa análise, pode-se entender que a liderança democrática é a ideal para a realidade organizacional atual, já que o líder interage com os seus liderados procurando ser um membro do grupo, auxiliando-os a tomar as melhores e mais assertivas decisões, compartilhando ideias e informações para a solução dos problemas.

Partindo da ideia de um líder consultivo e engajado, que pratica a liderança democrática, Silva *et al.* (2011) afirmam:

O líder do futuro é uma pessoa que sabe perguntar, é um professor, informa, educa seus seguidores para que realizem seus trabalhos sem instruções superiores, favorece o trabalho, favorece o espírito de equipe, conhece suas habilidades e potencialidades de sua equipe utilizando-os da melhor forma possível; desenvolve as pessoas com as quais trabalha, com facilidade para criar sinergia de equipe; tem capacidade para delegar responsabilidade e autoridade, desenvolvendo métodos pelos quais as pessoas recebem *feedback* sobre seu desempenho tanto em termos profissionais-financeiros como comportamentais. Procurando proporcionar as pessoas possibilidades de manifestar a sua criatividade e, através dela, novas melhorias (SILVA *et al.*, 2011, p. 203).

Sendo assim, será considerado, para os fins deste trabalho, que o verdadeiro líder é aquele que se demonstra totalmente comprometido em ensinar e em trocar experiências, uma vez que ele valoriza e enxerga o conhecimento como um ponto primordial para o alcance de soluções e melhorias.

2.2 Gestão do Conhecimento

A criatividade, a inovação, a Gestão do Conhecimento e uma liderança democrática e consultiva são essenciais no desenvolvimento de novos produtos, serviços, inovações e descobertas científicas, artísticas e outras. Treze exemplos que apontam para essa afirmação foram citados por De Masi (2007), pretendendo este trabalho confirmar tal relação.

Obregon *et al.* (2012), baseados em Fialho (2008), afirmam:

A empresa moderna deve ser inteligente na sua organização, flexível na sua produção e ágil em sua comercialização. Não bastam pessoas capazes de aprender, mas pessoas capazes de gerenciar o conhecimento explicitado para gerar novos conhecimentos, novas riquezas e negócios cada vez mais inteligentes (OBREGON *et al.*, 2012).²

Dessa forma, reconhece-se que hoje a Gestão do Conhecimento tem se tornado cada vez mais essencial, visto que está diretamente relacionada à capacidade das organizações de produzir, criar e inovar. Para Castilho e Cazarini (2010, p. 1), “a gestão do conhecimento tornou-se uma prática necessária no atual ambiente de alta competição, por permitir às organizações alcançarem vantagens competitivas realmente sustentáveis”.

Na sociedade do conhecimento, a capacidade e a forma de gerir o capital intelectual é fundamental para as organizações, pois uma organização não cria conhecimento por conta própria (DALKIR, 2005). Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a base do conhecimento está arraigada no conhecimento humano, e Stewart (2001) acredita que ela sobrevém do capital intelectual. Já Sabbag (2007) define Gestão do Conhecimento como “um sistema integrado que visa a desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”.

Pode-se afirmar, portanto, que a Gestão do Conhecimento é vista cada vez mais como imprescindível no ambiente organizacional, como uma maneira eficaz de incentivo às empresas na busca de um diferencial competitivo, tendo o conhecimento como o elemento principal para a inovação corporativa. Quando bem conduzido e governado, esse conhecimento torna a tomada de decisões mais assertiva e fundamentada, visto

² FIALHO, F. P. **Introdução à engenharia e gestão do conhecimento**. Aula 1^o trim. Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Florianópolis, 2008.

que não somente vai gerar mais competitividade, como também mais lucratividade para a organização.

No decorrer deste projeto, serão destacados exemplos reais citados por De Masi, e, mediante o estudo comparativo com textos da área, haverá de se buscar demonstrar que nesses casos a Gestão do Conhecimento exerceu papel fundamental para a inovação, a criatividade e o alcance de vantagens competitivas em um respectivo cenário/mercado.

2.3 Inovação

Sabe-se que, na atualidade, o conhecimento se tornou o elemento central da nova estrutura econômica, e a inovação, o principal meio de transformação desse em valor (AZEVEDO; MENDES, 2011). Segundo esses autores, a inovação só é conquistada quando advém de uma cultura organizacional inovadora, que permita que ela nasça e seja compartilhada entre os grupos, ou seja, todas as áreas da organização têm de estar alinhadas e comprometidas para buscar e alcançar a inovação.

Andrade (2015), baseando-se em Schumpeter (1934) e Penrose (1959), afirma que “a inovação é vista como condição fundamental para a geração de vantagem competitiva, crescimento das empresas, desenvolvimento econômico e social”.³

Segundo Strauhs *et al.* (2012), há relação direta e significativa entre conhecimento e inovação. De acordo com os autores, o uso adequado da informação e do

³ PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

SCHUMPETER, Joseph. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

conhecimento permite identificar tendências de mercado, necessidades dos consumidores e oportunidades de negócios.

Partindo desse princípio, pode-se afirmar que a empresa que investe em inovação e em uma cultura inovadora terá maior competitividade, fortalecerá seu diferencial perante a concorrência e o mercado e, por consequência, terá maior lucratividade.

Na obra analisada, fica claro que, para se atingir a inovação, são necessários não somente aparatos tecnológicos, mas sobretudo aparatos relativos ao comprometimento das pessoas envolvidas – sendo evidente a importância da valorização do capital humano/intelectual, de uma cultura inovadora, da presença e atuação da Gestão do Conhecimento entre os integrantes e do trabalho em equipe para o alcance das inovações e as descobertas de variados gêneros.

Desta forma, pode-se afirmar que a inovação é essencial a fim de impulsionar a produtividade das organizações e, ao fazê-lo, gerar outros produtos, serviços, metodologias e processos que vão beneficiar a sociedade ou, pelo menos, uma parcela dessa.

2.4 Criatividade

Neste tópico, é realizada uma análise do papel da criatividade na solução de problemas e na geração de ideias e propostas que conduzirão à melhoria de determinados processos e, até mesmo, ao alcance de uma cultura inovadora, aberta à participação de todos os membros da equipe.

Muzzio (2016), baseando-se em Anderson, Potocnik, Zhou (2014) e Martens (2011), afirma que a criatividade é “[...] associada à geração de ideias novas e úteis, relacionadas ao incomum e a um novo ponto de vista, que rompem com os padrões existentes, e são capazes de produzir resultados práticos através da inovação”.⁴

Pode-se afirmar, então, que a criatividade é uma condição necessária na inovação e que ambas se baseiam no estudo analítico de novas ideias, essenciais para sustentar a competitividade e a geração de riquezas para uma determinada organização/corporação.

Assim, a criatividade é a mola propulsora que visa ao alcance de descobertas e de diferencial para as organizações e para uma liderança democrática e consultiva, em que há troca de ideias e conhecimento. Sem ela, determinada equipe não é capaz de conquistar e de concluir certas tarefas e projetos (DE MASI, 2007).

Muzzio (2016), ao se referir à leitura de Sohmen (2015), afirma que “uma gestão eficiente tende a traduzir-se em resultados mais eficazes, o que também vale no processo produtivo baseado na criatividade”. O autor ainda acrescenta que, nessa linha, “o líder criativo serve como um catalisador que impulsiona mudanças consideradas apropriadas no contexto organizacional através da efervescência da mudança inovadora”.⁵

Nesse sentido, acredita-se que, quando a liderança está atrelada à criatividade, surgem os grupos de trabalho – ou grupos criativos –, principais responsáveis para a geração e o desenvolvimento de novas tecnologias e processos e de novas descobertas

⁴ ANDERSON, N; POTOCHNIK, K; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the science review and prospective commentary. **Journal of Management**, 40(5), 1297-1333. 2014.

MARTENS, Y. Creative workplace: Instrumental and symbolic support for creativity. **Facilities**, 29(1), 63-79. 2011.

⁵ SOHMEN, V. S. **Reflections on creative leadership**. International Journal of Global Business, v. 8, n. 1, p. 1-14, 2015.

científicas (DE MASI, 2007). Ademais, de acordo com Alencar (2007), a criatividade não é algo que ocorre por acaso, mas é trabalhada, estimulada e deliberadamente empregada, gerenciada, ampliada e desenvolvida, isto é, ela “pode ser expandida a partir do fortalecimento de atitudes, comportamentos, valores, crenças e outros atributos pessoais que predisõem o indivíduo a pensar de uma maneira independente, flexível e imaginativa” (ALENCAR, 2007).

Desta forma, pode-se dizer que a criatividade, a inovação e uma liderança democrática e consultiva estão diretamente entrelaçadas e são essenciais para o progresso e o sucesso de toda e qualquer organização, independentemente do seu porte, do tipo de negócio e do mercado em que atua.

2.5 Grupos criativos

Por intermédio da colaboração, as perspectivas em torno da Gestão do Conhecimento são mais otimistas, aumentando o potencial de inovação (ANDRADE, 2015). Intui-se, com base nessa afirmação, que não seria possível a existência, a geração e a sustentação da Gestão do Conhecimento, da inovação e da criatividade, sem o concurso da colaboração – também chamado e conhecido como “grupos criativos”.

De acordo com Luciana Magiolo (2006), os processos de criação coletiva foram desencadeados no fim da década de 1950. Esses processos surgiram com o propósito de extinguir as hierarquias nos grupos e do desejo de refletir sobre a realidade.

O presente tópico se configura em uma tentativa de reunir um arcabouço teórico que permita demonstrar essa vinculação, bem como embasar a análise desses grupos que surgem de interesses em comum para criar, descobrir e/ou solucionar problemas, desenvolver projetos e pesquisas.

Quanto às características dos grupos criativos, destaca-se a frequente convivência pacífica, na mesma equipe, de personalidades maníaco-depressivas com personalidades dotadas de grande equilíbrio; a procura obstinada de um ambiente físico acolhedor, bonito, digno e funcional; a flexibilidade dos horários, mas também a capacidade de sincronismo e de pontualidade; a interdisciplinaridade e a forte complementaridade e afinidade cultural de todos os membros; a habilidade na concentração de energias de cada um no objetivo comum; a capacidade de captar tempestivamente as ocasiões. De calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa, de encontrar os recursos, de contemporizar a natureza afetiva com o profissionalismo de modo a facilitar o intercâmbio entre desempenhos e funções (DE MASI, 2007, p. 20).

Já nas organizações contemporâneas, de modo geral, os grupos criativos se unem para criar outros produtos, serviços e soluções visando a maior competitividade e rentabilidade perante a concorrência e o mercado. Guimarães (2014), baseando-se em Brattström, Löfsten e Richtnér (2012), afirma:

Este processo de desenvolvimento de novos recursos, sejam eles produtos, serviços ou processos, é menos vago em uma organização onde os colaboradores interagem entre si e, especialmente, sabem com quem e como devem interagir. Processos sistematizados, regras organizacionais e detalhes operacionais devem ser definidos para reduzir as variâncias associadas às tarefas de trabalho. Este procedimento visa garantir maior consistência e menor incerteza no processo de desenvolvimento de um novo produto (GUIMARÃES, 2014, p. 16).⁶

Por fim, os grupos criativos se formam a partir do anseio por inovação organizacional e por resultados positivos que advêm de sua subsistência. Segundo Alencar (2007), esses grupos possuem, em sua natureza, o cultivo pela criatividade por meio de ideias inovadoras, da comunicação e do processo contínuo de renovação. Há uma busca por respostas e resoluções, um anseio pelo novo ou por um diferencial, e, em muitos casos, eles mostram que, para todos (ou quase todos) os problemas, existe uma solução/alternativa.

⁶ BRATTSTRÖM, A.; LÖFSTEN, H.; RICHTNÉR, A. Creativity, trust and systematic processes in product development. **Research Policy**, v. 41, n. 4, p. 743-755, 2012.

Nas páginas seguintes, será feita uma apresentação sintética dos três casos escolhidos para análise tendo por base a obra de De Masi (2007).

3 OS CASOS ANALISADOS COM BASE EM DE MASI

3.1 Uma rede internacional na Sicília Liberty: o Círculo Matemático de Palermo, de Domenico De Masi

O Círculo Matemático teve início em 2 de março de 1884, na cidade italiana de Palermo. Foi composto de estudiosos da área e considerado como a maior agregação mundial de cientistas e estudiosos da disciplina. Seu fundador e principal líder foi Giovan Battista Guccia, que o dirigiu até sua morte, em 29 de outubro de 1914.

De Masi (2007) assim descreve o Círculo Matemático:

O Círculo Matemático de Palermo é uma sociedade científica que tem por objetivo o incremento e a difusão das ciências matemáticas na Itália. Para tal fim, mantém reuniões ou assembleias a cada 15 dias, publica uma revista, prepara edições críticas de obras fundamentais, organiza congressos, concursos e outras atividades científicas úteis aos seus objetivos (DE MASI, 2007, p. 88).

Essa descrição revela o planejamento, a organização e a estrutura impecáveis que o Círculo fazia questão de manter e seguir à risca. Todo seu cronograma de atividades era em prol do compartilhamento e da propagação do conhecimento e de informações – o que hoje é conhecido como “Gestão do Conhecimento”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os indivíduos interagem com a organização por meio do conhecimento, e essa socialização gera o conhecimento compartilhado. Ou seja, o conhecimento, neste caso, foi o ator principal para a sustentação do Círculo, já que ele não poderia ser criado do nada – precisava de um ambiente que o significasse, que desse valor à informação por meio da interpretação, sendo necessário, portanto, um contexto de interatividade e dinamismo que possibilitasse a criação, a utilização, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento.

O Círculo contava com a liderança enérgica, rigorosa e fascinante de Guccia, que o transformou em uma organização original, diferenciada e inovadora desde o início. Guccia instruía e orientava os seus colaboradores e empregados de forma clara e eficiente, ou seja, o Círculo priorizava e valorizava uma liderança democrática e consultiva acima de tudo.

Scholtes (1999) citado por Asanome (2001) afirma que não há fórmula para liderança:

Liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas que necessitam ser gerenciadas: leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha essa liderança. Ela se adapta ao propósito e necessidades futuros da organização. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos, e mais, muito mais (SCHOLTES, 1999, p.423 *apud* ASANOME, 2001, p. 13).⁷

Já para Kanter (1996), citado por Asanome (2001), os líderes necessitam possuir as seguintes qualidades/características:

[...] um olho para a mudança e uma mão firme para dar a visão e a segurança de que a mudança pode ser conduzida, uma voz que articula a vontade da equipe e molde esta vontade para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar suas próprias capacidades (KANTER, 1996, p.108 *apud* ASANOME, 2001, p. 13).⁸

Assim, entende-se que a liderança democrática e consultiva, que incentiva, motiva, compartilha ideias e conhecimento, escuta os liderados, dá voz aos subordinados – e exercida por Guccia – é a mais indicada para que uma organização ou um empreendimento seja bem-sucedido, sustentável e inovador.

⁷ SCHOLTES, Peter R. **O manual do líder**: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

⁸ KANTER, Rosabeth Moss. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Para desenvolver todas as suas atividades, o Círculo necessitava de pessoal, meios e capital. O pessoal era composto dos empregados (postos à disposição por Guccia), colaboradores científicos, voluntários, alguns tipógrafos e pelo próprio Guccia, que se dedicava inteiramente. Os meios eram a sede, cedida por Guccia, uma biblioteca e uma tipografia especializada (DE MASI, 2007, p. 88-89).

De Masi (2007) ainda apresenta mais informações a respeito do Círculo e de seu fundador:

Guccia tinha uma paixão quase esnobe pela modernidade: por exemplo, escrevia todas as suas cartas à máquina e com cópia (de modo a poder arquivar uma no Círculo). Naquela época, era raro o uso da máquina de escrever; tanto é verdade que quase todas as respostas, mesmo as vindas do exterior, chegavam escritas à mão (DE MASI, 2007, p. 89).

Em ambas as descrições, podem-se notar as evidências da Gestão do Conhecimento e da inovação organizacional na formação e na estrutura do Círculo Matemático.

O ambiente organizacional do Círculo era marcado por pontos significativos e positivos como: a relação estreita e a interatividade entre os membros; o trabalho em equipe; a troca de ideias, informações e conhecimento; a orientação que se dava entre os membros mais experientes aos mais jovens ou aos novatos; o bom senso estético e, sobretudo, o anseio e a busca pela inovação – como exemplo, cita-se a tipografia.

Até o tipógrafo imediatamente precedente ao atual, havia ainda nesta tipografia uma tradição matemática vivíssima, com um forte orgulho pessoal, principalmente em examinar com olho hipercrítico os trabalhos das outras tipografias e com uma especialização dificilmente encontrada em outro lugar. Convém lembrar que, em matemática, a correção das provas exige um cuidado extraordinário e a impressão requer os caracteres matemáticos corretos (DE MASI, 2007, p. 89).

O autor ainda revela que, na época de Guccia, a tipografia imprimia somente Matemática, mas não somente os trabalhos do Círculo Matemático. Diz ainda que o exemplo do fundador do Círculo se disseminou, tanto que Levi Civita tentou organizar uma análoga em Vêneto, aconselhando-se com Guccia (DE MASI, 2007).

O Círculo Matemático de Palermo é um verdadeiro exemplo de organização inovadora que priorizava o trabalho em equipe e os grupos criativos. A liderança democrática e consultiva, que favorecia a Gestão do Conhecimento, foi essencial para grandes descobertas e resoluções matemáticas, além de instigar o interesse por essa disciplina.

3.2 Bom gosto e bom senso na produção em série: a Casa Thonet, de Maria Rita Palumbo

Michael Thonet nasceu em 1796, em Boppard, pequena cidade da Prússia banhada pelas águas do Rio Reno. Em 1819, abriu uma oficina de marcenaria e entalhatura e não demorou muito tempo para que se tornasse um especialista em confecção de pavimentos de madeira marchetada e de detalhes decorativos para móveis tradicionais.

Palumbo e De Masi (2007) descrevem Michael Thonet da seguinte forma:

[...] a figura que melhor testemunha o tipo predominante individual de criatividade que se manifesta no decorrer da primeira revolução industrial. Grande inventor, homem e artista excepcional, demonstra grande capacidade em absorver e catalisar as experiências passadas e projetá-las para o futuro (PALUMBO; DE MASI, 2007, p. 25).

Constata-se que Thonet ficou marcado por seu talento, inventividade, originalidade e design e também por revolucionar, por exemplo, a indústria de móveis por meio de sua técnica, sendo responsável pela criação da cadeira que foi uma das mais difundidas em todo o mundo – o que lhe conferiu a característica de um líder participativo, empreendedor e, acima de tudo, inovador.

Podem-se reforçar essas características de Thonet descrevendo a técnica inovadora criada e adotada por ele:

[...] curvar finas lâminas de madeira, coladas umas às outras, para em seguida prensá-las numa fôrma. Como esse trabalho era demorado e complicado, era preciso simplificá-lo. Thonet utilizou água e cola quente [...] A operação tinha que ser feita num prazo de tempo mínimo para que se pudesse aproveitar a flexibilidade das lâminas, estimulada pela umidade absorvida durante o cozimento e a fluidez entre as várias folhas de madeira devida à viscosidade da cola. Quando a cola secava, a forma impressa tornava-se estável e definitiva (PALUMBO; DE MASI, 2007, p. 25-26).

A técnica tornou-se interessante não somente na manufatura de detalhes decorativos, mas também na construção de rodas para carretas. No entanto, apesar de terem obtido bons resultados, sendo propagadas com rapidez, as técnicas iniciais utilizadas por Thonet não garantiam a estabilidade das peças, ameaçadas pela precariedade da cola, tampouco a flexibilidade adequada ao material, já que apresentava irregularidades em sua curvatura. Entretanto, Thonet era incansável por buscar melhoria e inovação em seus processos laborais.

A busca de soluções para esses problemas, enquanto levava outros artesãos a experimentar diversos tipos de cola, de modo a garantir produtos qualitativamente melhores, fez Thonet eliminar completamente o uso da cola e passar a agir sobre as propriedades físicas da madeira através do uso do vapor que restituiria a esta sua elasticidade natural (PALUMBO; DE MASI, 2007, p. 26).

Ao fazer uso do vapor em suas técnicas de trabalho, Thonet apresentou uma capacidade inventiva adequada ao seu tempo, já que naquela época o vapor era largamente utilizado para acionar máquinas de variados tipos.

Também fica claro que Thonet priorizava o planejamento, o trabalho em equipe e a sustentação de grupos criativos, além de exercer liderança democrática e consultiva, uma vez que ensinava e difundia a técnica a seus artesãos/colaboradores. Isso foi primordial para que a Casa Thonet conquistasse espaço, tornando-se competitiva em seu nicho.

Souza e Monteiro (2010), baseando-se em Huhtala e Parzefal (2007), propõem que, para se manterem competitivas no mercado global, as “organizações necessitam de desenvolver continuamente produtos e serviços inovadores e de elevada qualidade e de renovar a forma como operam, com base na capacidade continuada dos seus colaboradores para inovar” (SOUZA; MONTEIRO, 2010).⁹

Ademais, Souza e Monteiro (2010), ao interpretarem Unsworth (2005), acrescentam que, a fim de se atingir a eficácia e o sucesso organizacional, “uma liderança de apoio, incentivos ao conhecimento e processos de grupo que favoreçam a criatividade podem ajudar ao sucesso” (SOUZA; MONTEIRO, 2010).¹⁰

O incremento da produção depois de uma bem-sucedida exposição de seus produtos em Londres, no ano de 1851 – já que conseguiu que suas criações se tornassem conhecidas internacionalmente –, obrigou Thonet a fazer completa transformação e reforma do trabalho e da empresa.

Thonet enfrentou esse desafio adotando métodos racionais de organização raramente usados naquele período. Decidiu transferir a produção para um lugar conveniente para o abastecimento das matérias-primas e para a facilidade de encontrar mão de obra numerosa e barata (PALUMBO; DE MASI, 2007, p. 30).

Nesse sentido, pode-se assegurar que ele não apenas foi original em suas criações, mas também na forma de comercializá-las. No ano de 1856, ele construiu em Koritschan, Morávia, sua primeira fábrica. Como conhecia bem Koritschan, procurou desfrutar de todas as suas potencialidades: “proximidade das florestas de carvalho e disponibilidade de energia graças à abundância de água” (PALUMBO; DE MASI, 2007, p. 30).

⁹ HUHTALA, H.; PARZEFALL, M. R. A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 299-306, 2007.

¹⁰ UNSWORTH, K. L. **Creative requirement: a neglected construct in the study of employee creativity?** Group Organization Management, v. 30, p. 541-560, 2005.

Ressalte-se que Thonet se preocupava tanto em compartilhar o conhecimento e a criatividade com seus colaboradores que, em uma de suas fábricas, foi aberta uma escola de formação. Assim propõe que “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias” (GARVIN, 2000).

Nonaka e Takeuchi (1997) também sugerem o conhecimento organizacional como a capacidade que a organização tem de gerar outros conhecimentos e ideias, propagá-los no ambiente corporativo e incorporá-los a produtos, serviços, sistemas e processos.

Em 1860, Thonet criou o que para muitos é considerada a sua obra-prima: a primeira cadeira de balanço. Mais uma vez, evidencia-se que a inovação organizacional e a criatividade se apresentam de forma plena em seus trabalhos.

O interesse pelo econômico e pelo belo ao mesmo tempo, e a busca de uma forma estética em harmonia com as peculiaridades da matéria fazem da produção de Thonet um exemplo limite, mas, ao mesmo tempo, emblemático da primeira revolução industrial, da forma como se manifestou na Europa (PALUMBO; DE MASI, 2007, p. 43).

Graça Filho (2016), remetendo-se à visão de Schumpeter (1934), declara:

[...] a inovação pode ser a introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente, a inovação de processo que seja novidade para uma indústria, abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos e mudanças na organização industrial (GRAÇA FILHO, 2016, p. 15-16).¹¹

¹¹ SCHUMPETER, Joseph. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

E, baseando-se em Dosi (1988), Graça Filho (2016) confirma o conceito de Schumpeter referindo-se à inovação como “busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais”.¹²

A Casa Thonet retrata como a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe e uma liderança democrática e consultiva se tornaram pontos centrais de criações originais e inteligentes, que conquistaram milhares de pessoas ao redor do mundo, entrando para a História como uma experiência de vanguarda e ousadia – que permanece muito atual no nosso tempo.

3.3 Um grupo de discussão aberta sobre a linguagem e a ciência: o Círculo Filosófico de Viena, de Dunia Pepe

O Círculo de Viena surgiu no início do século XX e era formado por Philipp Frank, Otto Neurath, Hans Hahn, Schillick e Rudolf Carnap, além de um grupo de cientistas, economistas e juristas (PEPE; DE MASI, 2007). Sobre esse movimento, Pepe e De Masi (2007) afirmam:

Exatamente o problema da análise crítica da linguagem, inserido na mais ampla perspectiva da legitimação do saber científico, representou a temática essencial de um movimento de pensamento surgido em Viena nos primeiros anos de 1900 e inspirado em Ernest Mach: o neopositivismo lógico (PEPE, 2007, p.210).

O Círculo e seus integrantes valorizavam os seguintes aspectos organizacionais:

- a) o **ambiente organizacional e a criatividade**, descritos por Pepe e De Masi (2007) do seguinte modo:

¹² DOSI, G. **Technical change and economic theory**. London: Printer, 1988.

[...] um sistema de relacionamentos estreitamente coligado e sob muitos aspectos informal, que extrai sua criatividade da capacidade de receber os mais diversos estímulos advindos da cultura vienense, de elaborar e reinterpretar aquelas temáticas à luz da sua perspectiva interior, enfim, de reunir em torno da sua atividade um número sempre maior de pensadores que haviam mantido relacionamentos ideais e pessoais, principalmente com Mach (PEPE; DE MASI, 2007, p. 214).

- b) a **liderança democrática e consultiva** de Schlick, “[...] que teve o mérito de dar forma concreta às aspirações e ao pensamento dos filósofos agrupados à sua volta” (PEPE; DE MASI, 2007, p. 214).
- c) o **clima organizacional interativo e dinâmico**, extremamente propício ao surgimento de grupos criativos, já que se baseava na íntima interação entre os membros do grupo, que, por sua vez, traçavam um objetivo comum: “A unificação do saber científico contemporâneo através da unificação da sua linguagem” (PEPE; DE MASI, 2007, p. 216). Como exemplo, a autora cita as reuniões semanais que aconteciam na casa de Schlick, reforçando sua liderança democrática, já que Schlick foi o neoempirista intelectualmente mais aberto em relação aos variados estímulos da cultura reunidos pelos teóricos vienenses.

Acioly (2007), ao se referir à leitura de Stoner (1985), afirma que “assim como a capacidade de influenciar, dirigir-se e comunicar com os subordinados, a liderança e a motivação estão diretamente relacionadas”.¹³ E baseando-se em Vendramini (2000), Acioly (2007) acrescenta que “a liderança passa a ser também a capacidade de uma pessoa influenciar outras(s) para agir de forma a atingir metas pessoais ou organizacionais e propiciar um ambiente no qual as pessoas consigam manter-se motivadas”.¹⁴ Nesse sentido, Schlick se encaixa numa liderança motivadora, que incentiva e instiga os seus liderados a um propósito comum.

¹³ STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

¹⁴ VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Além de Schilick, o Círculo contou com outras personalidades de extrema relevância e importância para a produção, a propagação e a inovação dos seus trabalhos, como Otto Neurath e Wittgenstein. De acordo com Pepe e De Masi (2007), Otto Neurath era, provavelmente, a personalidade mais impetuosa e ativa do ponto de vista organizativo.

A extraordinária capacidade organizativa de Neurath, sua força carismática e a extrema intransigência do seu caráter explicam a forte influência que exerceu sobre seus colaboradores, bem como as relações cada vez mais problemáticas que provocou com eles e que determinaram seu progressivo isolamento (PEPE; DE MASI, p. 219).

Pode-se afirmar que Schilick e Neurath possuíam formas de liderança e posturas distintas: enquanto o primeiro era mais elegante e aristocrático, o segundo era um assumido provocador, que não se barbeava, falava alto e usava um boné de operário.

Neurath ocupou lugar especial entre os animadores e agitadores da política cultural do Wiener Kreis. Na primeira metade dos anos 1930, dirigiu, primeiramente com Carnap, Frank e Hahn, e depois com Schlick e Frank, as duas coleções de obras: *Einheitswissenschaft* e *Schriften zur Wissenschaftliche Weltauffassung*. Sobre Neurath, Pepe (2007) declara:

A ele deveu-se ainda a idealização e a organização dos congressos internacionais de filosofia científica que se realizaram, respectivamente, em 1935 em Paris, em 1936 em Copenhague, em 1937 novamente em Paris, em 1938 em Cambridge, na Inglaterra, quando a Áustria já fora anexada à Alemanha (PEPE; DE MASI, 2007, p. 218).

Todavia, o objetivo principal das iniciativas culturais de Neurath foi o projeto da International Encyclopedia of Unified Science.

Em relação a Wittgenstein, os traços característicos do seu pensamento e suas ligações com o Círculo de Viena parecem singulares em diversos aspectos. Apesar de não ter tido um relacionamento muito estreito com o Círculo, do qual nunca se considerou um membro, é inegável uma significativa e profunda influência do seu

trabalho, não apenas na própria formação do Círculo, como também na existência de variadas relações com a sua filosofia. Pepe e De Masi (2007, p. 224) ressaltam: “Foi na obra de Wittgenstein que os neopositivistas mais extraíram os motivos fundamentais do seu pensamento; a redução da filosofia à análise da linguagem, a negação da metafísica enquanto contenedora de enunciados não verificáveis”.

Neurath e Wittgenstein tiveram papéis essenciais no Círculo, conforme analisado e descrito; no entanto, cada um possuía suas peculiaridades e características. Neurath era um incentivador do trabalho em equipe e dos grupos criativos.

[...] Neurath conseguiu projetar suas concepções políticas e seus objetivos marxistas de renovação política e econômica. Em torno desses objetivos ele organizou, durante certo período, um grupo orientado ideologicamente que se reunia mais vezes durante a semana em sua casa [...] (PEPE; DE MASI, 2007, p. 219-220).

Segundo Spector (2002), um grupo de trabalho é a união de duas ou mais pessoas que interagem entre si e dividem determinadas tarefas e demandas visando objetivos inter-relacionados.

Já Wittgenstein foi um propagador do conhecimento e do compartilhamento de informações por meio de suas obras, essencial para a existência e a sustentação do Círculo.

Sobre a informação, Lesca e Almeida (1994) afirmam que se trata de “um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços”. Já Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”.

Apesar da influência mediadora exercida por Schilick e sua capacidade de resolver e intervir em momentos de tensão e conflitos, o Círculo começou a dar sinais de crise, uma vez que havia problemas relativos à natureza da experiência.

Os contrastes de ordem teórica provavelmente escondiam tensões bem mais graves de natureza ideológica, ligadas às dificuldades pessoais dos neoempiristas e aos acontecimentos históricos, nos quais, naqueles anos, eles foram envolvidos. De fato, por volta de 1930, Viena ainda sofria as consequências da gravíssima crise econômica que se seguira à derrota da Primeira Guerra Mundial e à fragmentação do império; e agora se preparava para aceitar a invasão nazista como única perspectiva para o futuro (PEPE; DE MASI, 2007, p. 226).

Em junho de 1936, Schilick foi tragicamente assassinado nos degraus da Universidade de Viena. A respeito dessa fatalidade, Pepe e De Masi (2007) escrevem:

Seu fim foi o sinal do destino, inevitável e próximo, do Círculo surgido ao seu redor. Os problemas epistemológicos, que já haviam causado rupturas e divergências entre os neopositivistas, acabaram por encher os fascículos de Erkenntnisem em busca de soluções jamais encontradas (PEPE; DE MASI, 2007, p. 227).

Torna-se claro que a presença do líder carismático e participativo, que unia os mais diversos tipos de personagens, era fundamental para a sustentação do Círculo. Apesar de seu fim, não se pode deixar de ressaltar e reconhecer que o Círculo de Viena foi um grande precursor da Gestão do Conhecimento e um exemplo da ação de lideranças democráticas e carismáticas, que favoreceram e incrementaram a criatividade, a inovação e os grupos criativos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou algumas das formas de liderança conhecidas e exercidas no ambiente organizacional e como essas lideranças atuam diretamente na Gestão do Conhecimento que se transforma, em determinadas situações, em inovação organizacional.

Partindo de uma leitura de três casos reais retratados no livro do sociólogo italiano Domenico De Masi, na perspectiva de uma análise do papel da liderança no compartilhamento de informações e conhecimento em ambientes organizacionais/corporativos, buscou-se estabelecer uma conexão entre os seguintes construtos: Gestão do Conhecimento, criatividade, inovação e grupos criativos.

Concluiu-se que, por meio de uma liderança democrática e consultiva, os colaboradores, em geral, mostram-se mais entusiasmados e motivados para trabalhar em prol de interesses comuns e também para exercer sua criatividade e suas atividades em equipe mediante a troca e o compartilhamento de informações e ideias, manifestando-se, assim, a Gestão do Conhecimento.

Constatou-se, portanto, que o papel do líder é fundamental para fomentar o compartilhamento de informações no ambiente organizacional, o que resulta na potencialização da criatividade, no fortalecimento da Gestão do Conhecimento e, por fim, no surgimento ou no aprimoramento da inovação organizacional.

A Gestão do Conhecimento, conforme apresentada neste trabalho, é o viés principal para a inovação organizacional, uma vez que, sem sua devida propagação, as organizações não amadurecem e não conseguem criar uma cultura inovadora, a favor da melhoria de seus processos, produtos e serviços.

Uma limitação do presente estudo é o fato de ter sido baseado em casos descritos por outros pesquisadores, que, em suas investigações, não desenvolveram seus inquéritos com o objetivo específico de contemplar práticas de gestão e compartilhamento de informações e de conhecimento. Tal condição limita a extensão de conteúdos passíveis de análise e interpretação valendo-se dessa ótica.

Como desdobramento deste trabalho, sugere-se a realização de novos estudos com base em empresas criativas e bem-sucedidas da atualidade. Tais estudos poderão demonstrar paralelismos instrutivos entre as alternativas inovadoras dos dois períodos, além de sugestões que possam contribuir para aprimorar as práticas atuais de incentivo à Gestão do Conhecimento, tendo como princípios os fundamentos dos estudos sobre a gestão de pessoas e o comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

ACIOLY, Ana Paula Lovatel. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários**. Florianópolis: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

ALBRECHT, Karl. **Um modelo de inteligência organizacional**. HSM Management 44 maio/jun., 2004.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Criatividade no contexto educacional: três décadas de pesquisa. **Psic. Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 23 (n. especial), p. 45-49, 2007.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1997. 124 p.

ANDERSON, N; POTOCHNIK, K; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the science review and prospective commentary. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

ANDRADE, Marta Cleia Ferreira de. Evidências teóricas para compreensão da inovação aberta (open innovation) nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 31-42, jan./jun. 2015.

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores**: um novo paradigma. 2001.. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

AZEVEDO, João Humberto; MENDES, Tânia. Inovar ou morrer eis a questão. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, maio/jun., 2011.

BRATTSTRÖM, A.; LÖFSTEN, H.; RICHTNÉR, A. Creativity, trust and systematic processes in product development. **Research Policy**, v. 41, n. 4, p. 743-755, 2012.

CASTILHO, Lucio Medrano; CAZARINI, Edson Walmir. Conceitos importantes na gestão do conhecimento e a taxonomia do conhecimento. **SIMPOI ANAIS**, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. **Charismatic leadership in organizations**. London: Sage Publications, 1998.

DALKIR, K. **Knowledge Management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2005.

DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

DOSI, G. **Technical change and economic theory**. London: Printer, 1988.

FIALHO, F. P. **Introdução à engenharia e gestão do conhecimento**. Aula 1º Trim. Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Florianópolis, 2008.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. **Harvard Business Review**. Gestão do Conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GRAÇA FILHO, José Orlane Falcão. **Os impactos das inovações nas organizações contábeis**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2016.

GUIMARÃES, André José Ribeiro. **Gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade e desempenho inovador em empresas de publicidade em Curitiba/PR**. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação; 2014.

HERSEY, Paul; BLANCHHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HUHTALA, H.; PARZEFALL, M. R. A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 299-306, 2007.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set., 1994.

LOPES, Maurício Capobianco; PEREIRA FIALHO, Francisco Antônio. **Liderança no contexto da sociedade do conhecimento: uma revisão sistemática**. Abril, 2014.

MAGIOLO, Luciana. As marcas de um novo teatro. **Camarim**, ano 9, n. 37, 1º sem. 2006. p. 12-14.

MARTENS, Y. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. **Facilities**, v. 29, n. 1, p. 63-79, 2011.

MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas o seguirão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade para a inovação. In: ENCONTRO DA AMPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe/BA. **Anais...** Costa do Sauípe/BA, AMPAD, 2016. p. 15.

NONAKA, I.A. Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I; KONNO, N. The Concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring. 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OBREGON, Rosane de Fátima Antunes *et al.* A emergência da gestão do conhecimento para ancorar a excelência organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 218-227, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: maio 2017.

PALUMBO, Maria Rita. Bom gosto e bom senso na produção em série: a casa Thonet. In: DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra**: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PEPE, Dunia. Um grupo de discussão aberta sobre a linguagem e a ciência: o círculo filosófico de Viena. In: DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra**: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007. p. 205-228.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PESTANA, Maria Cláudia. A. *et al.* Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago., 2003.

QUALHARINI, Eduardo Linhares *et al.* A liderança como fator das mudanças no mercado de óleo e gás. **Rev. Augustus**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 41, p. 25-39, jan./jun. 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Pearson, 2000.

ROUCO, J. C. D.; SARMENTO, M. Liderança carismática: um factor estratégico para o sucesso organizacional. Proelium: **Revista da Academia Militar**, Portugal, v. 6, n. 14, p. 81-111, 2010.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. A gestão de pessoas e a motivação: o Maslow desconhecido. **HSM Management Update**, nº 25. Entrevista especial. Outubro, 2005.

SCHOLTES, Peter R. **O manual do líder**: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia-a-dia. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

SCHUMPETER, Joseph. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SILVA, Ana Catarina Duarte Leite da. **A liderança no feminino e os estilos de comunicação**: estudo de caso no exército português. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas) – Escola Superior de Comunicação Social (I.P.L.), Lisboa, Portugal, 2014.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195-206.

SOHMEN, V. S. **Reflections on creative leadership**. International Journal of Global Business, v. 8, n. 1, p. 1-14, 2015.

SOUZA, Fernando; MONTEIRO, Ileana. Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. jul./set. 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012. p. 128.

UNSWORTH, K. L. **Creative requirement**: a neglected construct in the study of employee creativity? *Group Organization Management*, v. 30, p. 541-560, 2005.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.