



## DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM CONTEXTOS DE CRIAÇÃO E INOVAÇÃO

POR **ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA E DANIELA MARTINS DINIZ**

As contínuas demandas por criatividade, inovação e diferenciação competitiva trazem, de forma recorrente, o questionamento sobre novos estilos de liderança e formas de desenvolvê-la. Nesse contexto, têm ganhado espaço abordagens em torno da noção de Liderança Relacional.

A abordagem relacional considera que a liderança decorre das inter-relações entre diferentes dimensões – além das unidirecionais e entre líderes-seguidores –, englobando níveis individuais, mas também organizacionais e societais. Desse modo, seu foco são as complexas interações presentes nas dinâmicas de influência e mudança, em

diferentes esferas e níveis. Em linhas gerais, seu interesse são processos relacionais, multiníveis e multidimensionais, nos quais a liderança emerge e é exercida.

Como bem sintetiza a precursora dos estudos sobre o tema, Mary Uhl-Bien, a liderança relacional é um processo de influência social, uma construção que deriva de conexões entre as instâncias do indivíduo, das organizações e do macrocontexto.

Embora definições posteriores possam ser identificadas, esses dois elementos são recorrentes na noção de liderança relacional: “influência” e “mudança”.

## A LIDERANÇA EM CONTEXTOS DE CRIAÇÃO E INOVAÇÃO

No nível organizacional parece intuitivo articular a liderança relacional com a promoção de dispositivos voltados à construção de ambiências organizacionais mais afins às demandas do atual padrão de competitividade, fortemente alicerçado na flexibilidade e na inovação. Dentre esses aparatos, convém destacar o conceito de “Contexto Capacitante” ou “Ba”, desenvolvido pelos professores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, da Universidade de Hitotsubashi, no Japão.

De acordo com os autores, o “Contexto Capacitante” constitui um espaço compartilhado, uma rede de interações que integra elementos físicos, virtuais e humanos, mobilizados nas atividades coletivas de criação de conhecimento e inovação. Envolve métodos específicos de geração, aplicação, compartilhamento e transferência de capacidades-chave para a criação de valor e vantagens competitivas. Para além da esfera da gestão convencional do conhecimento, requer em especial relações de liderança capazes de atrair, desenvolver e reter talentos aptos a lidar com a natureza pessoal, inusitada e subjetiva do conhecimento tácito.

Para esses autores, a criação de conhecimento pode ser percebida como uma espiral que se desenvolve a partir da superação de antigas rotinas, da aquisição de uma nova forma de se realizar o trabalho ou uma nova visão de mundo. De modo geral, seu movimento acontece pela conversão de conhecimento tácito em explícito, que, uma vez realizada, torna-se base para novas espirais de criação e inovação. Por meio delas, novos conhecimentos são criados. Em geral, esse movimento contempla quatro estágios principais: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (**Figura 1**).

A **Socialização** consiste no momento privilegiado de emergência do conhecimento tácito, por meio do compartilhamento pelo grupo de suas experiências, sentimentos e modelos mentais. Nesse estágio é comum o uso de mecanismos pouco estruturados, como dinâmicas e situações que favorecem diálogos informais ou metodologias, como as comunidades de práticas.

Já o estágio de **Externalização** se caracteriza pelo tensionamento entre conhecimento tácito e explícito. Isso acontece com a exposição dos participantes a ideias, conceitos, vivências e experiên-

FIGURA 1 | ESPIRAL DO CONHECIMENTO



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI, 1997, P. 80.

## O PAPEL CENTRAL É DESTINADO À INSTÂNCIA DA LIDERANÇA, SOBRETUDO EM SUA FUNÇÃO DE ESTABELECEER AS CONDIÇÕES FAVORÁVEIS À EMERGÊNCIA DOS CONTEXTOS CAPACITANTES

cias, aportadas por pessoas que vivenciam outras realidades e/ou campos do saber. Nessa fase é estimulada a construção de metáforas, analogias, esquemas e modelos que permitam aos componentes do grupo explicitar as diferentes perspectivas, ideias e conceitos trazidos à tona.

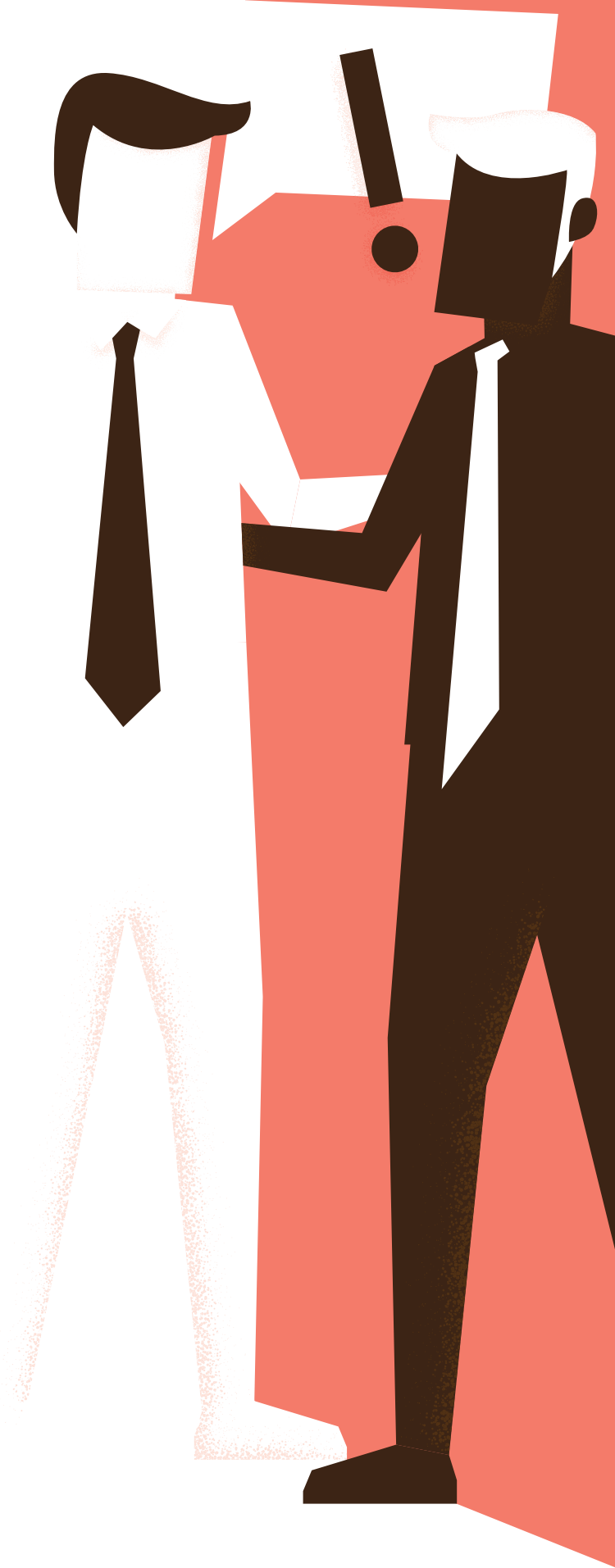
A etapa seguinte – **Combinação** – implica a articulação dos diferentes tipos de conhecimentos explícitos, aportados no estágio anterior, ao conhecimento tácito evidenciado pelo grupo no primeiro momento. Nesse estágio busca-se a confrontação de ideias e perspectivas, com a produção de um conjunto mais sistematizado e complexo de saberes.

Finalmente, a **Internalização** contempla a apreensão da experiência vivida pelo grupo na forma de modelos mentais ou *know-how*. Como resultado, o conhecimento tácito acumulado ao longo do percurso, ao ser novamente compartilhado, pode dar início a novas espirais de criação de conhecimento.

O mais significativo, no entanto, é que todo esse processo não pode ser “gerenciado” no sentido estrito do termo, o que implicaria atividades tradicionais de planejamento, organização, registro, controle e avaliação. O papel central é destinado a outra instância – a da liderança –, sobretudo em sua função de estabelecer as condições favoráveis à emergência dos contextos capacitantes.

Assim sendo, que características organizacionais seriam favoráveis ao Ba?

Embora não esgotem o assunto, alguns fatores são, segundo Nonaka e Takeuchi, imprescindíveis: a estrutura, o modelo organizacional e, diríamos, a dimensão relacional da liderança. Neste último fator destaca-se o papel fundamental da liderança





## É POSSÍVEL PROPOR OUTRA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA RELACIONAL, VOLTADA PARA A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DE CONTEXTOS DE CRIAÇÃO E INOVAÇÃO

em estabelecer ambiências que favoreçam a diversidade, a confiança, o comprometimento, as conexões sociais e emocionais, bem como certo grau de autonomia, redundância e caos criativo.

**DO GERENCIAMENTO À LIDERANÇA** Caberia, então, questionar o que afinal distingue, nesses contextos, as posições de “gestor” e “líder”. E como essa distinção apontaria para diferenciações que marcam, nas organizações criativas, as funções de “gerenciamento” e “liderança”. Isso, no entanto, partindo do pressuposto de que nas relações intra e interorganizacionais, essas funções ou posições se articulam, simultaneamente.

Recorrendo à referência do psicanalista francês Jacques Lacan, teríamos quatro discursos que fundamentam os laços sociais que pautam as relações humanas: os chamados, discurso do Mestre, do Universitário, da Histórica e do Analista.

Pelo primeiro discurso, nosso gestor ocuparia a posição dominante, isto é, de alguém que “sabe”. Partindo desse discurso, Lacan define um segundo, que tem como foco a posição do sujeito que toma esse nosso gestor como “o” mestre, a quem vai dirigir sua demanda, sempre insatisfeita. Já pelo terceiro discurso, reconhece-se um saber externo, com pretensões de se tornar o objeto de equacionamento de uma demanda, porém de forma dissociada das crenças fundamentais dos envolvidos em nossa hipotética relação. Nessa inusitada leitura dos discursos de Lacan, nos interessa um ponto em particular: esses três discursos envolvem sempre alguém que solicita, a outro, a resposta para uma questão.

O último dos discursos de Lacan, no entanto, irá se distinguir exatamente pelo fato de que o

elemento na posição de agente – ou, em nossa leitura, de liderança – será imbuído do papel de causador do desejo no outro. Isso, no entanto, pressupõe que seu ocupante assuma uma posição bem mais significativa, pois o que se busca é uma retificação da crença do grupo quanto a outro, que teria “a” resposta à questão proposta. Nesse caso, não se tratará da aplicação de uma técnica de resolução de problemas, de adestramento ou cura. Pelo contrário, teremos uma operação que compreende outro nível de análise, que denominamos de liderança relacional.

**A ESPIRAL DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA RELACIONAL** Relacionando as quatro fases de geração de conhecimento, de Nonaka e Takeuchi, à nossa leitura da teoria dos discursos, de Lacan, é possível propor outra abordagem de desenvolvimento da liderança relacional, voltada para a construção e sustentação de contextos de criação e inovação.

Com essa associação, no primeiro momento do desenvolvimento da liderança relacional, que compreende a etapa de **Socialização**, o grupo é estimulado a perceber que, a priori, não há “o” detentor de uma resposta. Não há “o” líder. Esse exercício certamente demandará, além de ressignificações de noções convencionais de poder, ampla capacidade de escuta por parte daquele que ocupa, em dado momento, a posição de liderança. Além disso, os agentes nessa posição deverão ser capazes, ao escutar a fala do grupo, de identificar em qual instância da problemática a demanda o introduz. Para isso, normalmente são utilizados dispositivos que visam, como já mencionado, favorecer, de forma espontânea e pouco estruturada, a expressão de experiências, vivências, sentimentos e modelos mentais. Longe, portanto, de tentativas de equacionamento imediato da questão-problema, não raro adotando soluções impostas de “fora” para “dentro”, o objetivo é transformar a questão inicial em demanda, implicando o grupo na construção de formas criativas de seu equacionamento ou mediação.

No momento seguinte – **Externalização** –, caberá ao sujeito na posição de liderança estimular a exposição do grupo a elementos que agreguem novos tensionamentos ao conhecimento tácito, trazido à tona na fase anterior. A exposição a expe-

riências de outras organizações, setores, contextos e culturas pode ser útil, permitindo visões diferenciadas ao grupo.

Já no terceiro momento – **Combinação** –, o foco será no papel dos ocupantes da posição de liderança, na condução de questionamentos, pelo grupo, da própria demanda, bem como nas formas inicialmente propostas para o seu equacionamento ou mediação. Por meio do confronto entre conhecimento tácito e explícito busca-se a produção de um conjunto novo e mais complexo de possibilidades.

Finalmente, o quarto momento – **Internalização** – visará a uma transformação mais profunda que a almejada resolução da questão originalmente proposta. O objetivo, dessa vez, é que o grupo se interogue quanto à ilusão do outro, como “completo” ou “detentor da resposta verdadeira”. O propósito é que cada um de seus componentes possa se colocar como possuidor de desejo, reconhecendo seus próprios estilos, singularidades e maneiras de ser, de exercer e se responsabilizar pelas consequências das posições ocupadas, propiciando a si mesmo e ao grupo novas espirais e formas de se ver e relacionar consigo, com os outros, com a organização e com a sociedade.

---

**ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA** é professor da Fundação Dom Cabral, coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral. Doutorando do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FDC.

---

**DANIELA MARTINS DINIZ** é bolsista de apoio técnico em pesquisa do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral. Doutoranda em Administração pela UFMG e mestre em Administração pela PUC Minas.

#### **PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

SANT'ANNA, Anderson de Souza; NELSON, Reed E.; CARVALHO NETO, Antônio. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. *DOM*: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v. 9, n. 26, p. 16-21, mar./jun. 2015.