



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EDILAINE ARAUJO CAMARGO**

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO, UMA RELAÇÃO  
DESAFIADORA.**

**FORTALEZA**

**2019**

EDILAINE ARAUJO CAMARGO

PRÁTICAS DE LIDERANÇA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO, UMA RELAÇÃO  
DESAFIADORA

Trabalho de Conclusão do Curso (TCC)  
apresentado ao curso de Administração  
do Centro Universitário Christus, como  
requisito parcial para obtenção do título  
de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Zaíla Maria de  
Oliveira.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C172p Camargo, Edilaine Araújo.  
Práticas de liderança e capacidade de inovação, uma relação  
desafiadora / Edilaine Araújo Camargo. - 2019.  
49 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,  
Fortaleza, 2019.

Orientação: Profa. Dra. Zaila Maria de Oliveira .

1. Líder inovador. 2. Inovação . 3. Características de líder  
inovador. I. Título.

CDD 658

**Edilaine Araújo Camargo**

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO, UMA RELAÇÃO  
DESAFIADORA**

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO  
CHRISTUS, como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Bacharel.

9,7

---

Média Final

*Zaila Maria de Oliveira*

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Zaila Maria de Oliveira  
Orientadora

*Fernanda Moreira Lima Santos*

---

Prof<sup>ª</sup>. Ma. Fernanda Moreira Lima Santos  
Examinadora

*Virna Távora Rocha*

---

Prof<sup>ª</sup>. Ma. Virna Fernandes Távora Rocha  
Examinadora

**Data da Aprovação: 05/12/2019**

Dedico este trabalho á Deus, pela força e coragem durante esta caminhada. A minha mãe, por sua capacidade de acreditar e investir em mim, e com seu cuidado e dedicação que me foi dado, em alguns momentos, a esperança para seguir. A minha família que sempre esteve ao meu lado. Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante. A professora Zaíla, por seus ensinamentos, paciência e confiança.

## **AGRADECIMENTOS**

Obrigada, meu Deus, por iluminar o meu caminho durante a realização desta pesquisa. A fé que tenho no senhor foi o combustível para minha disciplina, persistência e força. Gostaria de agradecer a minha família, em especial minha mãe Edegleuma Camargo, que fez tudo para tornar os momentos difíceis mais brandos. Obrigada, Delton Camargo, irmão querido, por ser tão companheiro. Obrigada ao meu namorado Marcelo Vasconcelos, que me estimulou e compreendeu minha ausência pelo tempo dedicado aos estudos. As minhas amigas Júlia Bastos, Nayana Freire e Flávia Queiroz, agradeço por todo amor, força, incentivo e apoio incondicional. Sou grata a todos os professores que contribuíram com minha trajetória acadêmica, especialmente à Zaíla Oliveira, responsável pela orientação do meu projeto. Obrigada por esclarecer tantas dúvidas e ser tão atenciosa e paciente. Obrigada Paulo Carvalho CEO da empresa pesquisada que com toda paciência me ajudou para que o trabalho fosse concluído. Agradeço a Universidade Christus, por me proporcionar um ambiente criativo e amigável para os estudos. Sou grata a cada membro do corpo docente, à direção e a administração dessa instituição de ensino. A todos, muito OBRIGADA.

## RESUMO

A atuação de um líder é fator crítico de sucesso para que a inovação ocorra em uma organização, e a percepção dos liderados com relação a traços vinculados a um perfil inovador em seu líder pode atuar como um fator propulsor para a inovação. O objetivo do estudo foi investigar a relação entre as práticas de liderança e o desenvolvimento da capacidade de inovação de uma organização. Buscou-se verificar a relação entre líder e liderado em uma empresa inovadora. A abordagem da liderança como um processo social relacional enfatiza a relevância da percepção dos colaboradores com relação ao líder principal, que influencia a forma como o primeiro vai se conduzir, por sua vez, no papel de líder. A pesquisa realizada é um estudo de caso, de tipologia descritiva com abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de campo. Os dados foram coletados através de entrevista com o CEO da empresa Xper Brasil – Gestão em Inovação Tecnológica Ltda, de Fortaleza. Os resultados demonstram que o comportamento do líder inovador é percebido como relevante, sendo imprescindível para a condução de uma organização inovadora. Ainda que os resultados não possam ser generalizados, o estudo contribui para enfatizar a importância da percepção dos liderados com relação ao seu líder, confirmando que algumas características de liderança podem ser associadas ao líder inovador.

**Palavras chave:** Líder inovador. Inovação. Características de líder inovador.

## **ABSTRACT**

The performance of a leader is a critical success factor for innovation to occur in an organization, and employees' perception of traits linked to an innovative profile in their leader can act as a driving force for innovation. The aim of the study was to investigate the relationship between leadership practices and the development of innovation capacity of an organization. We sought to verify the relationship between leader and leader in an innovative company. The approach to leadership as a relational social process emphasizes the relevance of employees' perceptions of the lead leader, which influences how the lead leader will in turn lead. The research is a case study of descriptive typology with qualitative approach and field research strategy. Data were collected through an interview with the CEO of Xper Brasil - Gestão em Inovação Tecnológica Ltda, from Fortaleza. The results show that the innovator leader's behaviors are perceived as very relevant and even essential for the conduct of an innovative organization. Although the results cannot be generalized, the study contributes to emphasize the importance of the perception of the leaders regarding their leader, confirming that some leadership characteristics can be associated with the innovative leader.

**Keywords:** Innovative leader. Innovation. Features of innovative leader.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS DE LIDERANÇA .....	14
QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS-CHAVE DOS LÍDERES CARISMÁTICOS .....	18
QUADRO 3 - CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES TRANSFORMACIONAIS .....	20
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES TRANSACIONAIS .....	21
QUADRO 5 - CINCO PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXEMPLAR.....	23
QUADRO 6 - AS QUATRO DIMENSÕES DA INOVAÇÃO.....	25
QUADRO 7 – OBJETIVOS DA PESQUISA E PERGUNTAS CORRESPONDENTES .....	34

### LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	29
FIGURA 2 - QUESTÕES FUNDAMENTAIS NA FASE DE SELEÇÃO .....	30
FIGURA 3 - GESTÃO PARA INOVAÇÃO.....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Definições de liderança</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Teorias de liderança</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 <i>Teoria dos Traços de Liderança</i> .....	15
2.2.2 <i>Teoria Comportamental</i> .....	16
2.2.3 <i>Abordagem Contingencial</i> .....	17
2.2.4 <i>Teoria Neocarismática</i> .....	18
2.2.5 <i>Teoria Transformacional</i> .....	19
2.2.6 <i>Teoria Transacional</i> .....	21
2.2.7 <i>Teoria Laissez Faire ou Não Transformacional</i> .....	21
2.2.8 <i>Teoria Visionária</i> .....	22
<b>2.3 Práticas de Liderança</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4 Inovação</b> .....	<b>24</b>
2.4.1 <i>Inovação Incremental</i> .....	25
2.4.2 <i>Inovação Distintiva</i> .....	26
2.4.3 <i>Inovação Revolucionária</i> .....	26
<b>2.5 Práticas de liderança versus inovação</b> .....	<b>27</b>
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3 Tipologia da pesquisa</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4 Instrumento, Coleta e Análise dos dados</b> .....	<b>33</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 Perfil sócio demográfico</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2 Análise de conteúdo da entrevista</b> .....	<b>36</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações surgiram através das necessidades da população por bens e serviços que não podiam ser produzidos por si próprios. Assim, as organizações existem para atender as necessidades e desejos das pessoas e do mercado. Em outras palavras, uma organização é união de pessoas, ideias, ideologias e recursos para atingir objetivos. Essas organizações podem ser mais ou menos flexíveis; as menos flexíveis têm um estilo mais burocrático; e as mais flexíveis têm um estilo mais adhocrático. A complexidade está ligada aos processos internos da organização, sua estrutura e a forma como as ações acontecem.

Atualmente as organizações convivem em ambientes competitivos onde inovar é essencial para a sobrevivência no mercado, pois, caso não apresente capacidade inovadora, será ultrapassada pelos concorrentes. Os consumidores de todos os setores têm necessidades e expectativas, desejam apresentarem-se como diferentes e, portanto, anseiam por adquirir produtos e serviços diferenciados ou que tornem sua vida mais eficiente.

Para aspirar ao desenvolvimento e conquistar espaço no mundo corporativo, as organizações devem considerar a participação das pessoas como essencial ao processo de crescimento. Nesse sentido, a liderança organizacional assume um papel de relevada importância.

Sabe-se que liderar é uma tarefa complexa, pois dentre seus diversos papéis cabe ao líder a organização das atividades, a motivação dos colaboradores, a manutenção do relacionamento interpessoal e o desenvolvimento de habilidades e competências. Isso significa que, além de habilidades técnicas para gerir colaboradores e a equipe, é necessário ter capacidade para desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, alinhando aos interesses organizacionais. O trabalho em equipe revela-se de extrema importância para desenvolvimento de pessoas e o alcance de objetivos.

Uma vez que um dos desafios da liderança é incentivar a inovação e mobilizar as pessoas para implantação de mudanças (GUIMARÃES, 2012), vale referir que equipes motivadas por gestores e líderes impulsionam o desempenho do negócio.

Portanto, a avaliação dos colaboradores em cargo de liderança se faz necessária, pois são estes gestores que identificam necessidade de treinamento,

falha de habilidades, e buscam manter a organização competitiva no mercado, mantendo equipes fortes, que trabalham alinhadas e com metas em comum.

De modo genuíno os líderes pretendem servir os demais com sua liderança. Como tal, delegam para que os liderados deem o seu melhor ao invés de preocupar-se com poder, salário ou prestígio para si próprios (BESEN; TECCHIO; FIALHO; 2017). O líder autêntico pode fazer diferença nas organizações, sendo importante para o sucesso e contribuindo de forma afetiva para a gestão do conhecimento (BESEN, TECCHIO, FIALHO, 2017).

O gestor que assume um papel de liderança promove a interação da sua equipe e influencia os colaboradores a realizarem suas tarefas em busca de melhores resultados, assim, colaboradores incentivados produzem com mais rapidez e procuram dar seu melhor. Por sua vez o carisma de um líder pode facilitar o trabalho em equipe e por consequência o alcance das metas para atingir o foco organizacional, possibilitando crescimento pessoal e profissional, pois profissionais satisfeitos e motivados têm capacidade de entregar resultados com mais qualidade.

Dentro desse contexto, os líderes são responsáveis por motivar a criatividade de seus subordinados quando a organização em si disponibiliza recursos motivacionais inovadores que gerem prazer em trabalhar naquela empresa. Os colaboradores se sentem parte da equipe e, por consequência, são mais produtivos, participam mais de projetos institucionais onde têm a oportunidade de colaborar além de seu cargo, favorecendo, assim, o crescimento na área profissional.

Todavia, o modelo de liderança vem sofrendo algumas mudanças para alcançar as transformações do mercado. Embora existam modelos de autoridade muito forte, com passar do tempo foram abertos espaços para novos modelos organizacionais e para o desenvolvimento de tecnologias avançadas que impactam diretamente na gestão organizacional e, conseqüentemente, na forma de liderar.

Atualmente, a inovação tecnológica no ambiente organizacional vem crescendo muito, principalmente com o surgimento de ferramentas que facilitam os processos administrativos e reduzem os custos ao longo prazo. Através da evolução tecnológica é possível oferecer produtos e serviços de qualidade (FRANÇA, 2013).

No momento econômico atual, a inovação tecnológica é vista como um fator chave na definição de melhores níveis de produtividade, qualidade, preço e flexibilidade por parte das empresas (CANDIDO, 2011). A tecnologia é uma

ferramenta importante para empresas inovadoras, ela auxilia no desenvolvimento ou aprimoramento de produtos ou serviços, fazendo com que o mesmo tenha um diferencial e atenda a necessidade dos consumidores.

Nas organizações, a gestão de inovação precisa direcionar seus esforços de forma que haja convergência entre as tecnologias, comportamento e os objetivos do negócio para assim gerar bons resultados. Inovar exige procedimentos estratégicos da organização, pois seus resultados podem provocar mudanças na fabricação de produtos ou na prestação de serviços, além disso, o processo de inovação pode gerar o surgimento de novos produtos ou atividades que demanda novos métodos operacionais e produtivos.

A empresa que investe em inovação necessita de incentivo e apoio da diretoria para ideias de novos produtos, verba para investir no desenvolvimento, um gestor responsável para traçar objetivos e metas de inovação, motivar os colaboradores para alcançá-los, e além de tudo, ter no DNA da empresa uma cultura de inovação incorporada.

O espírito inovador das organizações revela-se nos treinamentos, *workshops*, e encontros criativos, preferencialmente fora do ambiente organizacional. Esse tipo de atividade auxilia as ideias e a cocriação em todas as etapas do processo de inovação. Para o sucesso inovador é necessário que recursos humanos, financeiros e tecnológicos estejam alinhados de forma equilibrada para resultar em retorno satisfatório para todos os envolvidos. Desta forma, os colaboradores se sentirão importantes e eternizam a cultura da inovação em seus cotidianos.

Diante desse contexto, este estudo se norteia pela seguinte problematização: Qual a relação entre as práticas de liderança e o desenvolvimento da capacidade de inovação de uma organização? Para responder a proposta, o objetivo geral é investigar a relação entre as práticas de liderança e o desenvolvimento da capacidade de inovação de uma organização. Como objetivos específicos, o presente estudo propõe i) identificar os tipos de lideranças predominantes em organizações inovadoras; ii) analisar os métodos organizacionais que motivam os colaboradores a inovar; e iii) Identificar a capacidade inovadora da organização e do líder.

Uma vez que se verifica que algumas empresas estão se destacando no mercado por perceber a necessidade dos consumidores por produtos e serviços

inovadores que auxiliem em seu dia a dia, o presente estudo tem como finalidade contribuir para que os gestores compreendam a valiosa importância que as práticas de gestão inovadoras representam para a performance organizacional. Para o meio acadêmico, a importância é justificada por se tratar de um assunto que apesar de ser bastante explorada – liderança – a pertinência reside na abordagem relacionada com a capacidade de inovação, um tema cada vez mais atual.

Assim, o presente trabalho está organizado em cinco seções: primeiramente vem a introdução, com a contextualização, a problemática e os objetivos do estudo; em seguida apresenta-se o referencial teórico, fundamentado por pesquisas realizadas na área; posteriormente seguem-se a metodologia e a análise dos dados, recolhidos junto à amostra selecionada e por fim as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico consiste numa síntese de discussões feita por vários autores sobre determinado assunto que servirá como embasamento para o desenvolvimento da pesquisa.

Portanto, a fundamentação desta pesquisa reúne os conceitos mais relevantes sobre liderança, teorias da liderança, inovação e relação entre as práticas de liderança e inovação.

### 2.1 Definições de liderança

O tema liderança tem sido foco de diversas pesquisas e estudos há muitas décadas. Ao longo do tempo a liderança tem sofrido diversas interpretações teóricas, por ser um conceito de difícil definição. Existem muitas definições para liderança, mas atualmente a grande maioria das definições continua a apresentá-la como sendo um processo de influência exercida no âmbito de um grupo de forma a atingir determinados objetivos (ROBBINS, 2014).

Segundo Robbins (2014), as organizações precisam de liderança e administração forte para alcançar boa efetividade. Há uma necessidade de líderes que desafiem o *status quo*, criando visões do futuro e inspirando membros da organização a querer alcançar as visões da empresa.

É importante que gestores formulem planos detalhados, e criem estruturas organizacionais eficientes, supervisionando as operações do dia-a-dia, assim, os colaboradores sentem-se participativos e parte da equipe organizacional.

Nesse contexto o líder assume lugar de destaque na função do importante papel que desempenha na construção de espaços nas organizações, assim como na facilitação de discussões e dos questionamentos ocorridos entre grupos, ou seja, na sua eficácia e em consequência na organização (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

O quadro 1 apresenta alguns conceitos com os respectivos autores e a ênfase de cada definição.

Quadro 1 - conceitos de liderança

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
GIL, 2010	"Forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados."	Influência Grupo
TOLFO, 2010	"Processo de influência de uma pessoa em relação à outra pessoa ou grupo, com vistas à realização de objetivo(s) em uma situação dada."	Objetivos Influência Grupo Situação
MOSCOVICI, 2009	"Maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas do grupo."	Influência Grupo
SOTO, 2008	"Habilidade para influir um grupo e conseguir a realização de metas."	Influência Grupo Objetivos
BERGAMINI, 2008	"Habilidade de conduzir pessoas de forma natural, de conformidade com as características e normas próprias dos diferentes grupos."	Comportamento Influência Grupo
DUBRIN, 2006	"Habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho."	Confiança Objetivos
BOWDITCH; BUONO, 2006	"Compreensão da relação entre um líder e seus seguidores, do contexto em que eles interagem e nos subprodutos resultantes."	Interação Contexto Resultados

Fonte: Oliveira e Delfino (2013).

Dessa forma, percebe-se como o conceito foi adotado no decorrer dos anos, mas o foco continua o mesmo: o ato de influenciar.

Lidar com colaboradores em um ambiente mais complexo que seja focado na busca pelo aprendizado e pelo conhecimento implica em alterar as formas de exercer influência para perspectivas que necessitam de maior participação, trabalho em equipe e, principalmente, adoção de enfoques complementares. A adoção



desses enfoques representa a diretriz que permite identificar alguma coerência na literatura atual sobre liderança (OLIVEIRA; DELFINO, 2013).

A principal razão para tal adversidade está relacionada com diversos trabalhos que falam sobre liderança, considerando-a um fenômeno de natureza humana e comportamental, o que faz com que não se tenha articulado uma teoria de liderança plenamente aceita.

## **2.2 Teorias de liderança**

Muitos estudos se propuseram a investigar a liderança, sobretudo mediante ao desenvolvimento de modelos destinados a explicar tal fenômeno. Esses modelos foram orientados por diversas perspectivas teóricas que se diferenciam basicamente em considerar a função da liderança como uma característica individual ou como um processo (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

Com a evolução dos conceitos de liderança, foram criadas diversas teorias para explicar os diferentes tipos de líderes, e quais as principais qualidades que um gestor precisa ter para conseguir fazer com que a organização seja bem sucedida. Várias teorias de liderança são discutidas, porém todas elas evidenciam três aspectos: o líder, os seguidores e a situação. O que as diferem é a forma com que cada teorista tratou cada componente.

Algumas teorias de liderança podem parecer simplistas, no entanto, cada uma das teorias descritas têm seu papel no estudo da liderança e entende-se que elas não se anulam entre si, mas refletem o contexto das organizações e por consequência as inquietações da época em que foram criadas.

### *2.2.1 Teoria dos Traços de Liderança*

Essa teoria buscava por atributos de personalidade social, físico e intelectual que diferenciavam os líderes dos não líderes. As pesquisas, no entanto, levaram a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhum dos traços garante sucesso. Na prática, se a teoria dos traços tivesse sido um sucesso, a liderança seria inata, ou a pessoa teria os traços de liderança para ser líder ou não teria (ROBBINS, 2014).

Para Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), essa teoria considera que o líder já nasce com traços inatos, ou seja, que diferente dos demais, esses líderes possuem atributos pessoais que levam a exercer forte influência sobre pessoas e grupos que lideram.

Todavia, os líderes que gostam de estar perto de pessoas e são extrovertidos, disciplinados, capazes de manter compromissos, são criativos, flexíveis e apresentam uma vantagem aparente quando se fala de liderança, sugerindo que bons líderes têm traços em comum. As pessoas são mais propensas a seguir alguém que está confiante em seguir na direção certa (ROBBINS, 2014). Para esse autores, o fato de o indivíduo apresentar os traços e a equipe o considera líder não significa necessariamente que o líder é bem sucedido na orientação do grupo para chegar aos objetivos.

A principal contribuição do estudo da liderança para desenvolvimento de processos é o reconhecimento de que não existe um estilo de liderança único baseado nos traços de liderança, estilo ou comportamento do líder, isso implica que a maioria das pessoas pode ser bem sucedida como líder ou se desenvolver para tanto (OLIVEIRA; DELFINO, 2013).

### *2.2.2 Teoria Comportamental*

Na teoria comportamental, uma segunda pesquisa de abordagem tentou explicar a liderança em torno do comportamento que a pessoa exibe, acreditando que existiria algo especial na maneira como líderes eficazes se comportavam. Com essa teoria pode-se ensinar liderança e implantar padrões comportamentais em indivíduos que desejassem ser líderes eficazes. No entanto, ambas as abordagens não obtiveram sucessos com base em suas concepções de lideranças simplificadas.

Alguns estudos procuram identificar dimensões independentes do comportamento de um líder, entre eles duas se destacaram, sendo elas: estrutura de iniciação e consideração (ROBBINS, 2014). Na estrutura de iniciação, o líder é alguém que atribui a membros do grupo determinadas tarefas, e prefere que todos mantenham padrões definidos de desempenho e enfatiza a observância nos prazos. Um gestor com alta pontuação em consideração muito preocupado em ajudar seus colaboradores em problemas pessoais é amigável e acessível com todos, tratando todos com igualdade, e exprime apreço e apoio.

No entanto, os seguidores de líderes que têm mais consideração se revelam mais satisfeitos com seu trabalho, são mais motivados e tem maior respeito por seu líder. O líder que possui iniciação obtêm níveis mais altos de produtividade e avaliação de desempenho mais positivas (ROBBINS, 2014).

A pesquisa de traço de lideranças fornece uma base para selecionar as pessoas certas para a liderança. Em contraste, as teorias comportamentais de liderança implicam que é possível treinar pessoas para que sejam líderes (ROBBINS, 2014).

Todavia, alguns líderes podem revelar traços ou comportamentos certos, mas ainda assim não terem sucesso.

### *2.2.3 Abordagem Contingencial*

O primeiro modelo de contingência abrangente para liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler. Tal modelo propõe que o desempenho eficaz do grupo depende da correspondência correta entre o estilo de líder e o grau que a situação confere o controle ao líder. Fiedler acredita que um fator chave para o sucesso de liderança é o estilo de liderança básico do indivíduo (ROBBINS, 2014).

Essa abordagem explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos organizacionais.

O referido modelo assume que o indivíduo tem um estilo de liderança fixo, ou seja, se uma situação requer um líder orientado para desenvolver uma tarefa e o líder é orientado para o relacionamento, a situação terá que ser modificada, ou o líder substituído, para que a organização alcance a eficácia ideal (ROBBINS, 2014).

Líderes orientados para tarefa impulsionam a equipe para o melhor desempenho, e líderes orientados para relacionamentos estimulam melhor desempenho em situações mais favoráveis.

Quanto às condições do ambiente são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes em uma relação funcional. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém não são suficientes. Recentemente surgiram as teorias da atribuição de liderança, liderança carismática, liderança transformacional versus liderança transacional e liderança visionária.

### 2.2.4 Teoria Neocarismática

O líder carismático possui uma personalidade individual, na qual os líderes se destacam dos demais e são dotados de muitas qualidades, sendo vistos como líderes excepcionais por seus liderados.

Em 1971, Robert House foi o primeiro pesquisador a considerar a liderança carismática. De acordo com a teoria da liderança carismática de House, os colaboradores atribuem habilidades heroicas ou extraordinárias de liderança ao observar certos comportamentos no líder (ROBBINS, 2014).

Na liderança carismática é invocada essa característica do líder para ser o principal fator pelo qual ele exerce sua liderança sobre seus liderados. Com este traço o líder cria empatia com seus liderados, influenciando de forma natural a realização de suas tarefas, motivando-os a se ajudarem para alcançar o objetivo traçado.

Líderes carismáticos são capazes de diminuir o stresse dos colaboradores, porque ajudam a desenvolver o trabalho com aparência de mais significativo e interessante (ROBBINS, 2014). As características-chave dos líderes carismáticos são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - características-chave dos líderes carismáticos

<b>Visão e articulação</b>	Ter uma visão - expressar uma meta idealizada - que propõe o futuro melhor que o status quo e ser capaz de esclarecer a importância da visão em termos que sejam compreensíveis aos outros.
<b>Risco Pessoal</b>	Disposto a correr um alto risco pessoal, pagar altos custos e fazer auto sacrifício para alcançar a visão.
<b>Sensibilidade as necessidades dos seguidores</b>	Perceptivo a habilidades dos outros e responsivo as suas necessidades e sentimentos.
<b>Comportamento não convencional</b>	Assume comportamentos que são percebidos como inovadores e contrários as normas.

Fonte: Robbins (2014).

Diversos estudos vêm tentando identificar a característica dos líderes carismáticos: esses líderes têm visão, eles estão dispostos a assumir riscos

personais para alcançar suas visões, são sensíveis às necessidades de seus subordinados e apresentam comportamento extraordinário (ROBBINS, 2014).

Assim, subordinados que tem um líder carismático são motivados e exercem esforços extras, apenas porque gostam de seus líderes e o respeitam, além disso, expressam maior satisfação no ambiente organizacional e no trabalho em grupo, e por consequência a produtividade tem crescimento constante.

### 2.2.5 Teoria Transformacional

Na teoria da liderança transformacional, os líderes são marcados por sua visão e paixão com que elas inspiram mudanças nos seguidores. A referida teoria possui um processo que transforma pessoas em relação aos seus valores, metas, padrões emoções e ética. O líder cria vínculo com liderados, criando uma relação mais diferenciada das demais. Nessa teoria os dois evoluem e aprendem juntos.

A liderança transformacional sustenta-se em uma forte identificação pessoal com o líder, em uma partilha de visão futura. Trata-se de uma relação que envolve orgulho, respeito e fé no líder. Os líderes transformacionais transmitem coragem, inspiram os colaboradores e apoiam seu desenvolvimento (CORREIA; MAINARDES; LOURENÇO, 2010).

A liderança transformacional atrai os colaboradores por sua pessoa ou pela causa que o líder representa, ou seja, a base é moral e não calculista (MAXIMIANO, 2017).

A estratégia do líder transformacional é mostrar interesse no crescimento de seus liderados e na transformação de seus valores como forma de enxergar velhos problemas de novas maneiras. Esse tipo de líder presta atenção às preocupações e desenvolvimento de seus colaboradores sendo capaz de alterar a maneira como seus colaboradores percebem as situações decorrentes, promovendo entusiasmo, motivando e inspirando a equipe a dar o seu melhor para alcançar os objetivos (BATEMAN; SNELL, 1998 apud GUBERT *et al*, 2016).

Na teoria transformacional o líder busca que os seguidores transcendam seus interesses individuais para o bem do grupo, da organização ou da sociedade, sendo focado no progresso e desenvolvimento em longo prazo (OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015).

Contudo, quatro componentes são fundamentais para a liderança transformacional, I – Influência idealizada, os líderes agem como exemplo, determinam padrões de excelência; II – Motivação inspiracional, os líderes compartilham visões de sucesso organizacional, responsabilidade conjunta e união; III – Estímulo intelectual, os líderes atizam a criatividade e inovação; IV – considerações individualizadas proporcionam momentos de compreensão e suporte para os subordinados a nível individual e investimento em suas vidas e carreiras.

Como tal, o líder transformacional possui seguidores que respeitam e confiam nos líderes, adaptando seus próprios valores para aqueles dos líderes, dando poder aos liderados (OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015).

No quadro 3 serão apresentadas características de líderes transformacionais.

Quadro 3 - características dos líderes transformacionais

<b>Influência idealizada</b>	Promove uma visão e um sentido de missão, instila o orgulho, ganha respeito e confiança.
<b>Motivação inspiracional</b>	Comunica altas expectativas, usa símbolos para enfocar os esforços, expressar objetivos importantes de maneiras simples.
<b>Estimulação intelectual</b>	Promove a inteligência, a racionalidade e a resolução cuidadosa dos problemas.
<b>Consideração individualizada</b>	Dá atenção pessoal, trata cada emprego individualmente, orienta, aconselha.

Fonte: Robbins e Judge (2014).

Os líderes transformacionais inspiram seus colaboradores para transcenderem seus interesses. Para o bem da organização esse tipo de líder pode ter um retorno extraordinário sobre seus colaboradores, por prestarem muita atenção às necessidades de seus subordinados, ajudando-os a olhar um velho problema de outra maneira. Esses líderes estimulam e inspiram seus colaboradores a um esforço extra para alcançar objetivos organizacionais.

### 2.2.6 Teoria Transacional

A teoria transacional, diferente das demais teorias, revela uma troca de papéis que ocorre em aspectos políticos, econômicos e psicológicos. Porém, não é uma troca forçada, é apenas algo que irá trazer benefícios necessários em determinada situação.

A liderança transacional envolve transações baseadas em recompensas entre os líderes e os liderados, é um processo de troca entre ambos. Este estilo de líder transmite expectativa de desempenho, incentivando metas e as confrontando com recompensas (SMITH, 2005 apud GUBERT *et al*, 2016).

Nesta teoria, o líder estabelece um processo de troca com base no cumprimento de obrigação. Esse tipo de líder não individualiza a necessidade de seus colaboradores, nem se preocupa com desenvolvimento pessoal de seus subordinados (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015). No quadro 4 são apresentadas as características que revelam os líderes transacionais.

Quadro 4 - características dos líderes transacionais

Recompensa contingente	Sugere trocas de recompensas por esforços, promete recompensas por bom desempenho, reconhece as realizações.
Gestão por exceção (ativa)	Observa e pesquisa os desvios nas regras e padrões, realizações corretivas.
Gestão por execução (passiva)	Intervêm somente se os padrões não forem alcançados.

Fonte: Robbins (2014).

De acordo com Robbins (2014), a liderança transformacional é baseada na liderança transacional, e produz níveis de esforço de seguidor e desempenho além do que a liderança transacional faria sozinha. Porém o inverso não é verdadeiro.

### 2.2.7 Teoria Laissez Faire ou Não Transformacional

Essa teoria é o símbolo do liberalismo, na versão mais pura do capitalismo de que o mercado deve funcionar livremente, sem interferência.

O líder *laissez faire* geralmente concede aos seus colaboradores total liberdade para a tomada de decisões e para completarem suas tarefas da forma que julgarem corretos. Um líder *laissez faire* pode proporcionar os materiais necessários e responder as perguntas (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Sendo um tipo de líder mais passivo, o *laissez Faire* é portanto, menos eficaz. Os líderes de gestão por execução tendem a estar disponíveis apenas quando surge um problema, que por muitas vezes já é tarde (ROBBINS, 2014). O líder liberal só interfere no grupo quando solicitado, esse tipo de líder oferece autoridade total para o grupo solucionar problemas e tomar decisões.

### 2.2.8 Teoria Visionária

A teoria visionária é a representação mental de estratégia criada pelo líder. Essa visão serve de inspiração, como um senso daquilo que necessita ser realizados, uma ideia e um guia. A visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado, é ver além, e isso significa a construção do futuro ou invenção de um mundo que, caso contrario não existiria (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000 apud PORTES, 2011).

A complexidade dos mercados e o ritmo empresarial crescente, e a necessidade de constantes adaptações de estratégia forçam o lider a desempenhar diferentes papeis de liderança. A capacidade dos líderes isoladamente não garante um desempenho empresarial de sucesso.

## 2.3 Práticas de Liderança

Para Posner e Kouzes (2013), ao ser feito operações extraordinárias nas organizações, os lideres adotam cinco práticas de liderança exemplar, tais como: modelam o estilo; inspiram a visão comum; questionam o processo; capacitam os outros para ação; e, animam os corações. O quadro 5 detalha as cinco práticas de liderança exemplar



Quadro 5 - cinco práticas de liderança exemplar

<p><b>I – Modele o estilo</b></p>	<p>Para modelar o estilo com eficiência o líder deve ser claro sobre seus propósitos principais norteados. É necessário esclarecer os valores encontrando a própria voz. Não é necessário ser gerente com os colaboradores direto para ser líder, mas, conhecer seus valores e princípios norteadores. Discursos eloquentes sobre valores comuns, não são suficientes. Os feitos de um líder são de mais importância que suas palavras, em relações em que ponto realmente é sério no que diz as palavras e os feitos devem ser consistentes. Líderes exemplares dão exemplo</p>
<p><b>II – Inspire uma visão em comum</b></p>	<p>O líder olha para o futuro, imaginando possibilidades vibrantes e dignificantes. O líder faz algo acontecer, muda a maneira de ver as coisas cria algo que ninguém pensou antes</p>
<p><b>III – Questione o processo</b></p>	<p>Questionar é fundamental para a grandeza. As melhores experiências pessoais de liderança envolvem mudanças. O questionamento pode manifestar-se sob forma de um produto inovador, de serviço de ponta, de legislação desbravadora, de recrutamento de adolescentes para programa ambiental, de mudanças revolucionárias em organizações burocráticas ou de um novo empreendimento de negócio</p>
<p><b>IV – Capacite os outros para ação</b></p>	<p>O trabalho em equipe é indispensável é necessário confiança e forte relacionamento entre líder e liderados, além disso, competência e segurança são necessários. Os líderes estimulam a colaboração promovendo confiança e facilitando o relacionamento interno na organização. Os colaboradores não dão o melhor de si nem se mantêm leais por muito tempo quando o líder as faz sentir-se fracas, dependentes ou excluídas.</p>
<p><b>V – Anime o coração</b></p>	<p>Fazer as pessoas se sentir cuidadas e autenticamente valorizadas internamente, uma dessas atribuições é, demonstrar apreço pelas contribuições dos colaboradores e promover uma cultura de celebração dos valores e das vitórias fomentando o espírito do trabalho em equipe. As celebrações e rituais, quando autênticos e oriundos do coração, constroem um forte senso de identidade coletivo e de espírito de equipe, capazes de impulsionar a equipe em tempos extremamente difíceis</p>

Fonte: Adaptado de Posner e Kouzes (2013)

Segundo Posner e Kouzes (2013), as cinco práticas de liderança exemplar são as competências essenciais da liderança que emergem na análise de milhares de casos de melhores experiências pessoais de lideranças. Quando o líder proporciona o melhor de si, ele modela o estilo, inspira a visão comum, questiona o processo, capacita outras pessoas para a ação e anima o coração.

## **2.4 Inovação**

Inovação é uma questão de conhecimento – é saber criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos [...] O processo de combinação desses diferentes conjuntos de conhecimento para uma inovação bem sucedida ocorre sobre alta incerteza (TIDD; BESSANT, 2015).

Mesmo sendo movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e aproveitá-las, a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados, podendo também significar novas formas de servir mercados já estabelecidos.

Todavia, o que as empresas inovadoras têm em comum é alcançar vantagem competitiva, podendo advir de tamanho e patrimônio, entre outros fatores. As organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos concebendo criação de novidades em suas ofertas (produto/serviço) no modo como se criam e lançam novos itens no mercado, podem alcançar uma vantagem competitiva, liderando seus concorrentes e fazendo com que a marca da organização se torne conhecida e popular.

A inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, que exploram as mudanças como oportunidade para um novo negócio ou para um serviço diferenciado. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser apreendida e praticada (DRUCKER, 1985 apud TIDD; BESSANT, 2015).

As organizações que investem em pesquisa de mercado tem uma vantagem competitiva por possuir forte correlação entre novos produtos e o desempenho de mercado: novos produtos ajudam a empresa a conquistar e se manter no mercado competitivo e aumentar a lucratividade. O desenvolvimento de novos produtos é importante, pois o ambiente está em constante mudança. Ser capaz de fazer algo que ninguém fez, ou fazer algo de uma maneira melhor que de seus concorrentes, é uma vantagem significativa.

O modelo das quatro dimensões da inovação pode ser utilizado para verificar em que áreas uma determinada empresa tem projetos de inovação, e onde pode-se vir ter (TIDD; BESSANT, 2015). O quadro 6 mostra os “4Ps” da inovação.

Quadro 6 - as quatro dimensões da inovação

<b>Inovação do produto</b>	Mudanças no que (produtos/serviços) uma empresa oferece
<b>Inovação de processo</b>	Mudanças na forma como os produtos / serviços são criados e entregues
<b>Inovação de posição</b>	Mudanças no contexto em que produtos / serviços são introduzidos
<b>Inovação de paradigma</b>	Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz

Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant (2015).

Os 4P's da inovação fornecem a estrutura para um mapa do espaço de inovação para qualquer organização. Através das quatro dimensões da inovação uma empresa é capaz de identificar em quais áreas a organização tem projetos e desenvolve inovação. Assim, pode-se compara-la com as demais empresas que competem no mercado com objetivo de encontrar possíveis pontos fortes e fracos internamente, ocasionando assim uma melhoria e crescimento empresarial no setor.

#### 2.4.1 Inovação Incremental

Inovação incremental é uma maneira de extrair o máximo de valor possível de produtos e serviços existentes sem necessidades de fazer mudanças significativas ou até mesmo grandes investimentos (ZAWISLAK, 2007).

A inovação incremental é aquela que o novo produto incorpora novos elementos em relação ao anterior, sem que sejam alteradas as funções básicas do produto. É a forma mais simples de garantir que um produto ou serviço desperte o interesse dos consumidores, que continue compatível com outras tecnologias e à frente da concorrência. É a forma mais barata e menos arriscada de inovar por não requerer muitas pesquisas e desenvolvimentos radicais e ocorre em períodos curtos de tempo, que variam de seis meses a dois anos (ZAWISLAK, 2007).

A escassez de inovação incremental pode constituir uma enorme ameaça ao sucesso de qualquer organização, pois ela permite que os concorrentes tirem proveitos das inovações passadas atraindo clientes pelo uso de tecnologias e modelos de negócios que são simplesmente cópias dos anteriores lançados pelas pioneiras (ZAWISLAK, 2007).

Para Tigre (2014), o nível gradual de mudanças tecnológicas é apresentado por inovação incremental. Elas abrangem melhorias desenvolvidas no *design*, ou na qualidade dos produtos, com melhoria em *layout* e processos, com novos arranjos logísticos e organizacionais para novas praticas de compra e venda de produtos e serviços.

#### 2.4.2 Inovação Distintiva

A inovação distinta é uma enorme dinâmica de inovação que as organizações precisam comandar de maneira adequada e também uma enorme área de potencial de criação de valor, mas, igualmente, uma área que em muitas organizações parecem subestimadas e, em consequência, mal administradas (ZAWISLAK, 2007).

Desse modo, a inovação distintiva caracteriza-se pelo fato de um novo produto, mesmo possuindo um conjunto de características idênticas aquele a partir do qual foi desenvolvido, apresenta uma série de atributos que correspondem funções inexistentes anteriormente (ZAWISLAK, 2007).

Nesse contexto, a inovação distintiva é percebida quando um produto mantém uma série de características basicamente idênticas ao anterior, no entanto outra série de atributos faz com que novas funções sejam apresentadas, são funções que não tiveram presentes no histórico do produto ou do processo (ZAWISLAK, 2007).

#### 2.4.3 Inovação Revolucionária

Para Zawislak (2007), Este tipo de inovação caracteriza-se por uma ruptura completa com os produtos existentes para a satisfação de uma dada necessidade, ou mesmo por uma criação de uma nova necessidade inexistente. É a que altera tecnologias e modelos de negócio de modo muito mais expressivo, por ter

um potencial de mudar as regras do jogo. Essa modalidade cria uma vantagem competitiva maior do que as inovações incrementais.

Inovação revolucionária são projetos de longo prazo, podendo chegar ao período de até dez anos. São investimentos de pouca probabilidade de retorno. Investir em inovações revolucionárias baseadas em expectativas irreais de que será a próxima grande novidade mudará por inteiro o rumo da organização – é algo capaz de desperdiçar recursos valiosos que teriam melhor aproveitamento em inovações distintas, ou incrementais (ZAWISLAK, 2007).

De acordo com Tigre (2014), a mudança revolucionária é considerada radical quando rompe as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. Essas inovações geralmente são fruto de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e tem um caráter descontínuo no tempo e nos setores.

## **2.5 Práticas de liderança *versus* inovação**

Os gestores falam sobre a importância de inovar, e na verdade muitas empresas tentam fazer, mas apenas algumas realmente conseguem. Inovação, na maioria das vezes, assustam os gestores porque está inevitavelmente ligada a correr risco. Por outro lado, as empresas concordam com a ideia de inovar, mas precisam obter um clima organizacional que propicia a criatividade, que requer uma cultura organizacional que incentive todos os colaboradores necessários para que possa evoluir.

No ambiente de trabalho atual, os líderes utilizam um estilo de liderança mais participativo, com uma visão holística, os cargos são mais flexíveis e mais bem desempenhados pelas equipes, existe uma maior diversidade entre os colaboradores e a mudança acontece de forma rápida. A maioria das empresas existentes no mercado foca na aprendizagem e na gestão do conhecimento, para que possam se manter competitivo estrategicamente.

Existem motivos pelos quais uma organização não inova. Um deles pode estar relacionado à ausência de cultura à inovação, ou seja, a falta de capacidade da organização em desenvolver valores e práticas de gestão que influenciem os colaboradores a desenvolver novas ideias em produtos, processos e serviços (SMITH, 2004 apud SCARPIN; MACHADO, 2015).

A criação de um ambiente organizacional que favoreça a inovação é algo complexo. Além de recursos físicos e financeiros, é necessário que os colaboradores que constituem a organização internalizem essa prática no dia a dia da organização, assumindo-a como um valor organizacional e encarando-a como algo necessário para sobrevivência da organização (AHMED, 1998 apud SCARPIN; MACHADO, 2015).

Contudo, se a organização não possui uma gestão que desenvolva uma cultura organizacional incentivando os colaboradores e guiando-os às atividades que permitam inovar, qualquer esforço nessa direção poderá não ter resultados positivos esperados, esse é o papel do líder.

O ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir dos colaboradores que estão ao redor, envolvendo-os não apenas com tarefas rotineiras, mas oferecendo as mesmas além de reconhecimento, perspectivas, e desenvolvimento de tomada de decisão (CALAÇA; VIZEU, 2015). Um líder ativo e participante das mudanças não é alguém apenas que delega tarefas, mas aquele que oferece motivo capaz de levar seus colaboradores a desejarem e partirem para ação (BRENT, 1994).

Os líderes voltados para mudança sabem que existem diversas soluções para um problema, as quais podem aflorar por diferentes óticas de observação e sabem que alguém terá uma solução inovadora (KANTER, 2000).

Contudo, a busca constante pela inovação, por meio da criação e desenvolvimento de novos produtos e processos, diversificação, qualidade e absorção de tecnologias avançadas é de extrema importância para assegurar elevados níveis de eficiência, produtividade e competitividade entre as organizações (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005). O aprendizado na organização é um processo de mudança que resulta de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança evidente no comportamento (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005).

Os inovadores bem-sucedidos acumulam recursos técnicos e habilidades gerenciais com o passar do tempo, há inúmeras oportunidades para o aprendizado por meio da atividade, utilização, cooperação com outras empresas, e pesquisas junto a consumidores, mas, todas dependem da disposição da organização em querer inovar como um processo continuamente melhorado (TIDD; BESSANT, 2015).

Para Tidd e Bessant (2015), o processo de inovação se divide em quatro fases, sendo elas: busca, seleção, implementação e captura de valor (Figura 1). Como uma atividade genérica a inovação está associada à sobrevivência e ao crescimento e, nesse nível de abstração, é possível observar um processo subjacente comum às organizações.

Figura 1 - Modelo de processo de inovação



Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant, 2015.

Tais fases podem ser descritas como:

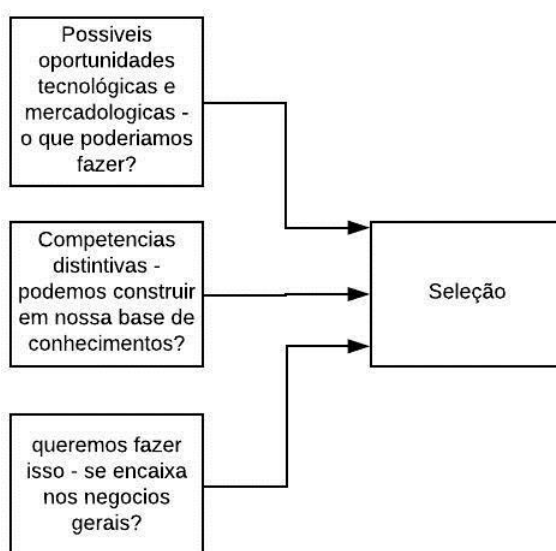
- Busca – a primeira fase da inovação envolve identificar sinais no ambiente sobre potencial de mudança. Esses sinais podem ser apresentados sob a forma de novas oportunidades tecnológicas ou necessidade de mudanças identificadas no mercado; podem ser resultante de pressões políticas ou da ação de concorrentes. Na maioria das inovações o resultado é consequência da interação de várias forças, algumas surgindo da necessidade de mudanças e outras através de oportunidades;
- Seleção – a inovação é pertinente arriscada, e mesmo em organizações solidas não podem correr risco ilimitado. É essencial que seja feita alguma seleção entre varias oportunidades tecnológicas e mercadológicas, e que as escolhas feitas se adequem a estratégia geral adotada pela organização e se desenvolvam sobre áreas estabelecidas de competência técnicas e mercadológicas;

- Implementação – traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e lançar em um mercado interno e externo. Para que as organizações consigam isso é necessário atenção para adquirir fontes de conhecimento que possibilitem a inovação;
- Captura de valor por meio da inovação – É realizada em termos de adoção sustentável e difusão em relação ao aprendizado com a progressão ao ciclo, de maneira que a organização possa construir sua base de conhecimento e melhorar as formas de como o processo é gerido.

O desafio enfrentado pelas organizações é testar e procurar formas de gerenciar o processo para que seja uma boa resolução, é importante que cada organização encontre sua própria solução e desenvolva-a dentro de seus contextos.

Há três tipos de informações que alimentam a fase da organização em desenvolver seu processo de inovação, como é demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Questões fundamentais na fase de seleção



Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant, 2015.

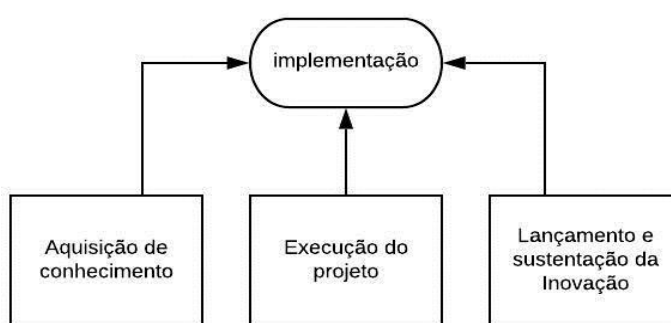
O primeiro é o fluxo de sinais sobre oportunidades tecnológicas e tecnologias disponíveis à organização. O segundo direciona para a base de conhecimento atual da organização, ou seja, sua competência distintiva, o que a empresa sabe sobre seu produto/serviço, como é fabricado e direcionado para mercado de forma eficaz. No terceiro a organização avalia possíveis vantagens com



a decisão tomada, ela segue para implementação. Na implementação é feita a seleção de estímulos iniciais relevantes e tomada de decisão estratégica para seguir alguns deles. A próxima fase é transformar, as ideias potenciais em alguma forma de realidade, um novo produto ou serviço, uma mudança de processo, ou uma mudança no negocio. (TIDD; BESSANT, 2015).

Na figura 3, será explorada a fase de implementação considerando três elementos fundamentais: aquisição de conhecimento, execução do projeto e lançamento e sustentação da inovação.

Figura 3 - Gestão para inovação



Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant, 2015.

A aquisição do conhecimento envolve conhecimento existente e novo, para oferecer solução de um problema, dependendo do produto ou serviço se ele será novo com continuidade de um anterior ou se será algo incremental disruptivo, necessitando assim de maior cuidado e pesquisa.

Na captura de valor, o propósito dificilmente é criar inovações simplesmente por querer fazer algo novo, mas, para capturar algum tipo de valor a partir delas – como sucesso comercial, fatia de mercado, redução de custos ou como inovações sociais. Já na execução do projeto, seus dados iniciais se constituem em conceito estratégico claro, e de ideias iniciais para alcançá-lo. No lançamento e sustentação da inovação, a compreensão das necessidades dos usuários é determinante para o sucesso da inovação, uma forma de alcançá-lo é buscando o *feedback* dos usuários.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como finalidade apresentar a metodologia utilizada na pesquisa para investigar a relação entre as práticas de liderança e o desenvolvimento da capacidade de inovação de uma organização.

Assim, nas próximas seções serão apresentadas as informações relacionadas com o ambiente e sujeito da pesquisa, natureza da pesquisa, tipologia de pesquisa, instrumento, coleta e análise de dados da pesquisa.

#### 3.1 Ambiente e sujeito da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada na cidade de Fortaleza - Ce, na unidade da empresa XPER BRASIL – GESTÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA LTDA, tendo como sujeito entrevistado o CEO (*Chief Executive Officer*). A escolha da empresa se deve ao fato de ser uma comunidade de profissionais globais especialista em transformação de negócios, que ajuda às organizações e pessoas a gerarem cultura de inovação em todo mundo.

A empresa em estudo possui centenas de membros, investidores e consultores no mundo, aplicando certificação *Business Transformation Coach* em várias organizações que desejam transformar seus negócios através de um sistema de inovação. Além disso, a empresa é certificada pela norma ISO 56002, Sistema de Gestão da Inovação, que é voltada para a gestão da inovação e possui total aderência com as mudanças que estão ocorrendo.

#### 3.2 Natureza da pesquisa

No presente estudo a abordagem é de natureza qualitativa por ser um método de investigação científica que coleta dados para se alcançar o objetivo geral em estudo. A pesquisa qualitativa envolve inicialmente estudar o significado das vidas das pessoas em suas rotinas vividas diariamente e se preocupa com aspectos reais no qual não podem ser quantificados, concentrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (YIN, 2016).

Para Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa é um conjunto de processos interpretativos que procuram explicar, identificar, traduzir e, de outra

forma, descobrir o significado, e não a frequência, de fenômenos que ocorre de forma natural na sociedade.

Em linhas gerais, a abordagem qualitativa permite a realização de estudos aprofundados com amplas variedades de tópicos, além disso, a pesquisa oferece maior liberdade na escolha de temas de interesse do pesquisador porque os outros métodos tende a se limitar (YIN, 2016).

### **3.3 Tipologia da pesquisa**

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, por se estruturar abordando um elemento investigativo, interpretativo e de comparação. Segundo Gressler (2004) a pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes situações e presentes eventos que auxiliam o pesquisador a identificar problemas e justificar condições, comparando o que outros estão desenvolvendo em situações similares visando esclarecer situações para planos e decisões futuras.

Quanto aos meios a pesquisa é classificada como estudo de caso, pois o tema não possui uma solução pré-definida exigindo do pesquisador a análise de evidências, avaliação e proposta de soluções. A pesquisa em forma de estudo de caso se dedica a pesquisas intensivas do passado, presente e de interações ambientais de uma unidade como indivíduo, grupo, instituição ou comunidade, selecionada pelo trabalho em estudo, além disso, é uma pesquisa profunda vertical que abrange o total de ciclos de vida da unidade 'visão holística' (GRESSLER, 2004 e YIN, 2016).

### **3.4 Instrumento, Coleta e Análise dos dados**

Os instrumentos de coleta são peças importantes para o pesquisador idealizar a forma como os dados serão recolhidos para o estudo. Nos estudos exploratórios e descritivos os mais comuns são o questionário e a entrevista, além do formulário e do painel (DOS SANTOS, 2016).

Para atender aos objetivos propostos, o instrumento de coleta utilizado neste estudo será uma entrevista estruturada (APÊNDICE A), desenvolvida pela pesquisadora para aplicação junto ao CEO da empresa. As questões buscam a abrangência necessária para permitir ao entrevistado expor e verbalizar as suas

opiniões e reflexões sobre o assunto, de modo a alargar a compreensão sobre as práticas de liderança e a capacidade inovadora da empresa. O quadro 7 apresenta a síntese dos objetivos de pesquisa e suas respectivas perguntas.

Quadro 7 – Objetivos da pesquisa e perguntas correspondentes

Objetivos da pesquisa	Perguntas da entrevista
Identificar os tipos de lideranças predominantes em organizações inovadoras	1. Como caracteriza o perfil do líder desta organização?  3. Considera que os colaboradores são motivados, treinados e desenvolvidos para cada cargo específico? E qual a participação do líder nesse desenvolvimento?  5. Existe frequência de reuniões entre líder e liderado? Em sua opinião o produto dessas reuniões é para aprimoramento mútuo?  11. A empresa oferece aos colaboradores oficinas para práticas inovadoras? Qual o envolvimento do líder?
Analisar os métodos organizacionais que motivam os colaboradores a inovar	2. Na sua percepção qual o nível de envolvimento do líder com os colaboradores?  4. Em sua opinião a organização propõe crescimento de colaboradores? Como é feito esse processo?  7. Como você descreve a cultura de inovação da empresa?  9. Qual o nível de investimento em P&D da empresa?
Identificar a capacidade inovadora da organização e do líder.	6. Em sua opinião, a empresa pratica o Empowerment? Como?  8. A empresa possui método de incentivo à inovação para os funcionários?  10. A organização propõe recompensas para colaboradores com perfil inovador?  12. Na sua opinião, a empresa tem cultura de inovação aberta? Como é feita?

Fonte: Autora (2019)

A coleta de dados foi realizada durante o mês de setembro de 2019 e a entrevista foi gravada em áudio, com a concordância do entrevistado e transcrita

para fornecer a riqueza de detalhes. Em seguida, foi realizada uma análise proposicional do conteúdo da entrevista, que segundo refere Bardin (2016), se caracteriza como um tipo de análise de conteúdo com um objetivo inferencial, ou seja, trabalha com o significado dos enunciados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão descritos os dados coletados e análises para se obter informações sobre como as práticas de liderança organizacional se alinham com a capacidade de inovação. Para isso, foi realizado um estudo de caso exploratório, na forma de entrevista estruturada.

A análise será apresentada de acordo com os temas apresentados no roteiro de entrevista, sendo confrontado o ponto de vista do autor.

### 4.1 Perfil sócio demográfico

O entrevistado foi escolhido por obter reconhecimento pelo ISO 56.002 em gestão de inovação dentro de sua organização, uma vez que a empresa foi reconhecida e certificada no Ceará como uma empresa que aplica a cultura de inovação. O entrevistado se disponibilizou prontamente para responder a pesquisa.

Após a realização da entrevista, procurou-se caracterizar o sujeito da pesquisa, tais como, idade, gênero, formação acadêmica, e tempo de empresa no mercado.

O entrevistado é CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa XPER BRASIL – GESTÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA LTDA, é do gênero masculino, com idade de 54 anos e tem como formação acadêmica a matemática. A empresa possui sua sede em Fortaleza, e com projeto de filiar-se na cidade de São Paulo em 2020.

### 4.2 Análise de conteúdo da entrevista

Com relação ao questionamento sobre a liderança e métodos de inovação aplicados na organização, e como isso de fato contribui para o crescimento organizacional e individual dos colaboradores, o entrevistado afirma que em sua gestão utiliza uma transformação contínua de 360 graus buscando sempre a melhoria e a participação de sua equipe, tal como revela quando diz que *“minha liderança envolve gerar entre nosso time, uma transformação contínua de 360 graus em toda a organização, e a cada instante. Estabelecemos 10 dimensões organizacionais que trabalhamos para o desenvolvimento e adaptação do nosso negócio, ou seja, para sermos uma organização adequada*

à Nova Economia temos que nos reinventar a cada momento”. Para Robbins (2014), pode-se verificar uma liderança que se caracteriza como carismática, por possuir empatia, conexão, vínculo e, por meio desta ligação, fazer com que os colaboradores queiram, espontaneamente, caminhar ao seu lado, e defender suas ideias, conforme sua própria fala:

*“Tento ser acessível e compartilho toda e qualquer estratégia com todo nosso Ecossistema, já que entendo que a concorrência não é mais entre empresas e sim entre ecossistemas. Contamos com um Centro de Inovação (I-HUB) onde pretendemos criar um núcleo de governança exponencial que permita chegarmos a este objetivo. Inovação não se trata somente de tecnologia, mas de adaptar-se de forma ágil as transformações dinâmicas desta nova economia” (Fala do entrevistado).*

Na percepção do gestor, o nível de envolvimento entre ele e seus liderados é um envolvimento transformacional, onde o líder busca fazer com que os colaboradores se sintam parte da equipe e membro da família “XPER”. A maior importância para a empresa é o bem estar de seus colaboradores e que eles se sintam felizes em poder estar naquela organização e não em outra. O diferencial é o cuidado e atenção que vem do alto escalão organizacional, é o que faz a diferença internamente e transparece externamente.

*“Acreditamos em pensar grande e estabelecer um propósito que transcenda o ego para que as pessoas que trabalham com a XPER sintam que fazem parte de algo maior do que si e tenham orgulho do que fazem. Um propósito e a busca por resultados inspiradores são ingredientes fundamentais para criar um fluxo de energia e mudar o foco de transacional para transformacional em todos os processos da XPER. O Nosso Propósito Massivo - INNOVATION FOR ALL Transcende missão (e slogans) se compararmos a forma como normalmente aparece em relatórios estratégicos de outras empresas. Mostramos a todos os XPERs (Como chamamos nossa rede de pessoas e colaboradores) o porquê de nossa existência sem demagogia, servindo de bússola que orienta a direção que todos queremos seguir e não somente a alta gestão. Denota como a XPER é e será reconhecida pelas pessoas e não simplesmente o que faz ou pretende fazer. Nosso propósito fornece sentido às pessoas e a convicção de que trabalham para uma causa útil. Para resumir nosso envolvimento se baseia em nosso propósito que nada mais é que a razão que todos acordam e desejam deixar seu legado no mundo e a XPER é o veículo” (Fala do entrevistado).*

Assim, a empresa pesquisada oferece treinamentos para cargos específicos, além disso, é considerado pelo gestor que seus liderados são motivados, e a participação do líder é muito importante para o desenvolvimento no colaborador no treinamento, para que possa ser realizado um envolvimento maior de parceria e apoio profissional.

*“Operarmos o negócio em ecossistema em vez de egos sistema, obtendo serviços, ideias ou conteúdo por meio de contribuições de grupos de pessoas, especialmente online, em vez de empregados ou fornecedores tradicionais, quebrando a lógica da hierarquia e engajamento induzido de alguns (modelo da escassez) para criar a lógica da rede com engajamento espontâneo de muitos (modelo da abundância). Nossa meta na XPER é de “reinventar o trabalho em um mundo móvel”. A XPER oferece equipes sob demanda (XPERs) para ajudar nossos colaboradores a desenvolverem suas tarefas. Uma rede de 52 XPERs usa um aplicativo móvel para escolher projetos a serem executados por um pagamento, feito via PayPal no final. Todo o processo de treinamento é feito em um ambiente de e-learning da GOOGLE chamado Google Classroom. Cada um escolhe sua sala de aula e aprende o que precisa para desenvolver suas atividades. O Líder ou instrutor da sala faz mentoria para os XPERs, tirando dúvidas e passando experiência” (Fala do entrevistado).*

Todavia, a empresa propõe crescimento profissional aos seus colaboradores através de notas de desempenho que se baseia em fatores, ou seja, para cada projeto terminado o colaborador recebe uma avaliação e através dela é feita uma possível avaliação de crescimento, onde é dado a esse colaborador uma tarefa mais complexa, e através disso o funcionário recebe uma renumeração maior. Além disso, a empresa que contrata o serviço pode solicitar a necessidade de contratar um membro da equipe da empresa pesquisada para que faça parte do seu quadro de colaboradores, para a empresa pesquisada não há nenhum problema quanto a isso, caso seu colaborador aceite esse convite.

*“Cada XPERs recebe uma nota de desempenho baseada em fatores, como o término bem sucedido de projetos e níveis de atividades. Uma nota maior abre acesso a projetos mais complexos e bem remunerados. Quando os clientes vêem que um XPERs está realizando um bom serviço para eles, podem contratá-lo para sua força de trabalho. Não temos problemas com isso, pois, nosso cliente faz parte do nosso ecossistema” (Fala do entrevistado).*

O entrevistado revela que as reuniões organizacionais são realizadas via web conferência, são baseadas através de *insights* de inovação através de ciclos de inovação com o proposito de achar futuras inovações, ou tendências que possam vir a ser disruptivas ou a necessidade do mercado com algo que possa vir a ter necessidade futura. Por outro lado, reuniões presenciais não acontecem com frequência dentro desta organização como a vídeo conferencia, esse tipo de reuniões só são realizadas quando é notada a necessidade de criar conexão entre os colaboradores.

*“As reuniões são baseadas em insights de inovação, através de ciclos de inovação. Ou seja, não buscamos problemas para achar soluções e sim Insights de inovação que desenvolvam o negócio e alavanquem ações para resolver múltiplos problemas. Aconselhamos reuniões via webconference( Google Meet) e evitar reuniões presenciais a não ser se for Human to Human” (Fala do entrevistado).*



Contudo, a empresa possui uma cultura de empoderar seus colaboradores. Para o gestor cada colaborador precisa pensar como um empreendedor e agir como tal. Os colaboradores possuem liberdade para tomadas de decisões descentralizadas, além disso, para a organização o colaborador é transformado em capital ao invés de despesa, conforme se verifica pela fala do entrevistado.

*“Na cultura de transformação pela inovação a única certeza que existe é que nada é estável e tudo muda. A XPER tem de buscar continuamente novas formas de entregar valor e se reinventar, fomentando o empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios internamente e em sinergia com outros atores de seu ecossistema. Os XPERs devem ser estimulados a exercer seu protagonismo, experimentar e assumir riscos. A XPER destrava o potencial dos XPERs ao nutrir um pensamento empreendedor, tomada de decisão descentralizada e transferência de propriedade da mudança para quem realiza o trabalho. Os XPERs são transformados em capital em vez de despesa. A inovação vem do mundo imaterial e não só do mundo físico, o custo e a velocidade mudaram completamente criando um cenário inteiramente novo. O objetivo agora é criar uma era de prosperidade alavancada pelo espírito organizacional, inovação e empreendedorismo com novos modelos de negócio que transformem as economias e trarão benefícios para as pessoas e para o planeta juntamente com lucros. Na XPER nosso time tem um lema: Deixe de ser um tarefista para ser um inovacionista; Deixe de ser um conformista para ser um alpinista; Deixe de ser um infeliz para ser um aprendiz” (Fala do entrevistado).*

Quanto à cultura de inovação organizacional, revela-se que é baseada na previsão de mudança em curto prazo, pensando sempre em algo que possa acontecer, antecipando um futuro. A cultura de inovação da empresa é considerada pelo gestor como exponencial, as equipes de colaboradores pensam sobre oportunidades que o futuro visível apresenta, analisando as tendências firmes para o ano seguinte, possíveis problemas que venham a surgir, que transformações a empresa poderá experimentar com a evolução da tecnologia, o lema organizacional é o maior risco é não assumir risco, a preocupação que a organização possui quanto ao amanhã faz com os colaboradores trabalhem intensamente na busca por soluções de problemas que ainda irão surgir.

*“A forma de encarar o amanhã, agora, é de um futuro altamente dinâmico em vez do velho futuro previsível. Não é mais possível pensar daqui a cinco ou dez anos como uma extensão linear do presente. Até lá será outro mundo. As organizações que não começarem a pensar de maneira transformacional, e não só transacional vão simplesmente desaparecer. A XPER não perderá mais tempo em melhorar o que nem deveria existir, pois já está em seu DNA a compreensão que em tempos de mudança exponencial não basta apenas reformular um produto ou serviço, é preciso reformular o negócio e alinha-lo com o futuro” (Fala do entrevistado).*

Para o gestor a empresa pensa em problemas futuros e como solucioná-los quando chegar, isso está no DNA da organização, é de extrema importância se

preparar para o que vai acontecer ao invés de perder tempo com problemas que já aconteceram, pois o mercado está vivendo atualmente em constante mudança e não pensar no futuro e na tendência que irão chegar deixará empresas atuais para trás, tal como foi falado na entrevista.

*“A cultura de inovação na XPER é exponencial. Em tempos de mudança exponencial o nosso time investe tempo pensando sobre as oportunidades que o futuro visível apresenta. Deixa de lado a busca por solução de problemas do dia-a-dia para antecipar soluções para necessidades e problemas futuros. Analisa quais são as tendências firmes para os próximos anos, que necessidades as pessoas terão e que problemas irão enfrentar, que transformações o ramo de negócio irá experimentar com a evolução tecnológica, quais entrantes potenciais poderão causar ruptura no negócio, qual será o futuro ideal e o que pode ser feito para antecipá-lo. Sabe que uma forma de solucionar os problemas de amanhã é não deixar que aconteçam, e quando o futuro não é direcionado poderá se materializar em algo indesejado. A organização se move na velocidade da flecha do tempo, pois sabe que em tempos de mudança exponencial, o maior risco é não assumir risco algum e esperar um pouco é esperar demais. Usamos um ditado Judaico que diz: IM EIN ANI - Se eu não for por mim, quem será? Se eu for só por mim, o que eu serei? Se não for agora, quando será?” (Fala do entrevistado).*

No que diz respeito ao método de incentivo à inovação na organização, é realizado através de uma capacidade que a empresa possui em se reinventar de uma forma permanente, uma vez que estamos em constante mudança, os colaboradores aprendem a ter consciência que o maior problema não está no aprendizado, mas em permanecer congelado naquilo que foi aprendido. Os colaboradores buscam inovar para crescer profissionalmente dentro da organização. O entrevistado afirma:

*“Em uma era de mudanças exponenciais que tudo rapidamente se torna obsoleto, a XPER adquiri uma capacidade de se reinventar não apenas uma vez a cada década, em meio a crises de substituição de lideranças ou diminuição de desempenho, mas de forma permanente. Já que mudança é inevitável, sabe que é preciso ter mobilidade para evitar aprisionamento ao passado e, também, trabalhar o medo e a resistência para expandir a capacidade de readaptação. Ter consciência que o maior problema não reside no aprendizado, mas em permanecer “congelado” naquilo que foi aprendido. Ao mudar muda a forma de pensar sobre o futuro, o futuro deixa de ser algo fora de controle para se tornar algo possível de ser construído convertendo-se numa cultura de criação de novas estratégias, capacidades e competências de forma permanente e ágil. Em vez de recompensar conformidade, o nosso foco se desloca para experimentação e aprendizado. Ao alterar o ambiente para tornar possível a experimentação, aumenta a probabilidade de que XPERs com conhecimento e inteligência suficientes possam fazer descobertas, encontrar soluções e transformá-las em resultados. (Fala do entrevistado).*

Segundo o entrevistado, a empresa possui investimentos realizados em projetos futuros em sociedades com investidores anjos, “todos os nossos projetos futuros são realizados em sociedade com Investidores Anjo, a plataforma GOX de Deep Learning está estimada em US\$ 250.000,00 para seu MVP Inicial” (Fragmentos da fala do entrevistado). Esses investidores se propõem a investir com

prazo de dois anos, após esse prazo o investidor pode escolher vender sua parte para própria empresa ou se tornar sócio entrando no contrato com capital social.

Com relação à disponibilização de bonificações financeiras aos colaboradores com propostas de *insights* e projetos viáveis para a organização com contribuição para o desenvolvimento da empresa, a empresa oferece, além disso, oportunidade para que seus colaboradores consigam criar sua própria *Startup*, como revela o entrevistado.

*“Como cada transformação de negócio é única e seu sucesso depende dos atores envolvidos, a XPER firma o compromisso e estabelecerá um ambiente organizacional que encoraja interações criativas entre pessoas e mobilização de conhecimento tácito. Propomos assim através de nosso manual de Política de Inovação vários benefícios e bonificações financeiras pelos insights e projetos, até sociedade em uma futura Startup” (Fala do entrevistado).*

A empresa oferece oficinas e praticas inovadores online pois seus xpers estão espalhados em todo Brasil, como não é possível juntar todos são realizados 3 dias de desenvolvimento de solução de problema usando de tecnologia design onde a xper propõe problemas para serem solucionados pelos xpers e futuras inovações possíveis que possuem tendência a acontecer para que seja desenvolvido possíveis software e ferramentas necessárias para atender a necessidade do seus clientes futuros.

*“SiM! Como nós trabalhamos em rede, os nossos colaboradores que chamamos de staff sob demanda, são PJs que trabalham em conjunto, são xper men que trabalham prestando serviços dos nossos produtos, toda vez que tem alguma inovação dentro da empresa a gente faz alguns workshop e trazemos essas pessoas, isso totalmente online porque eles estão em várias partes do Brasil, nós fazemos workshop online e mostramos para eles quais são as inovações e as mudanças de produtos e tecnologia” (Fala do entrevistado).*

Tal qual o entrevistado revela a empresa em estudo considera-se com cultura aberta para inovação: *“SIM! A Xper tem cultura totalmente aberta, o sistema imunológico corporativo já foi rompido desde o começo, como é uma empresa que vive com o proposito de innovation for world ou seja, quero levar inovação para todo mundo, o DNA da Xper já nasceu com essa ideia de inovação...”*. As inovações estudadas vêm internamente da própria equipe Xpers: *“nós aceitamos qualquer ideia e qualquer critica se alguém criticar qualquer coisa é muito bem vindo, problema então nos amamos, porque problema para Xper é oportunidade de negocio...”*. A organização trabalha com inovação dentro de casa, pois ainda não é aberto para que possa trazer *startups* novas ou empresas para dentro da Xper.

A teoria transformacional fala que a liderança transformacional sustenta-se em uma forte identificação pessoal com o líder, em uma partilha de visão futura. Trata-se de uma relação que envolve orgulho, respeito e fé no líder. Os líderes transformacionais transmitem coragem, inspiram os colaboradores e apoiam seu

desenvolvimento. O líder cria vínculo com liderados criando uma relação mais diferenciada das demais, nessa teoria os dois evoluem e aprendem juntos (CORREIA; MAINARDES; LOURENÇO, 2010).

A prática aplicada na XPER o líder se alinha a todos os pontos relacionados na teoria, o líder busca melhoria contínua, motivação, influência seus liderados a busca por novas inovações, o que faz a empresa estar a frente das demais. Então pode-se concluir que, empresas com cultura de inovação possuem uma liderança transformacional, alinhada a uma visão futura, motivando seus liderados a um envolvimento maior entre si juntamente com o líder buscando o crescimento de ambos.

## 5 CONCLUSÃO

Após a realização da pesquisa que teve como principal objetivo analisar a relação entre as práticas de liderança e o desenvolvimento da capacidade de inovação, foi possível identificar que os objetivos específicos apresentados no trabalho foram atingidos com êxito.

O entendimento do resultado mostra que para manter uma organização com cultura de inovação, o líder transformacional, o tipo de liderança que mais se enquadrou, por partilhar visão futura, inspirar mudanças nos colaboradores e criar um vínculo com uma relação diferenciada entre líder e liderados se diferenciando de organizações que não possuem cultura de inovar.

Segundo a teoria transformacional esse tipo de líder é marcado por sua visão e paixão com que elas inspiram mudanças nos seguidores, criando vínculo com os liderados com uma relação diferenciada onde ambos evoluem e crescem juntos (CORREIA; MAINARDES; LOURENÇO, 2010).

Quanto aos métodos usados para motivar os colaboradores a inovar, a pesquisa apresenta várias formas, entre elas, a oportunidade de recompensas e de crescimento profissional, o reconhecimento organizacional faz com que os colaboradores se sintam motivados a buscar a melhoria contínua e vestem a camisa da organização visando crescer juntos.

Diante da aplicação do estudo foi constatada que, as organizações que procuram manter-se competitiva no mercado necessitam adotar o ato de inovar e de se transformar sempre. A maneira que empresas tradicionais utilizam estão sumindo do mercado, pois as empresas que buscam se adaptar às mudanças, principalmente tecnológicas, tendem a se manter cada vez mais competitiva.

A empresa em estudo além de manter-se inovativa à frente das demais, ainda ensina através de jogos como se manter competitivo no mercado e, como adaptar a cultura de inovação dentro de organizações procurando desenvolver em seu quadro de colaboradores a motivação para inovar.

Além disso, a empresa em estudo ao ser contratada para oferecer seus cursos as empresas que querem praticar a cultura de inovação, é aplicado nessas empresas uma certificação em *Business transformation coach* em várias organizações que querem transformar seus negócios através de sistema de inovação, entre eles, capacitação em orientação sobre o SID (sistema de gestão de

inovação) e a certificação ISO 56.002, XPER mentor, capacitação na implantação de sistemas de gestão da inovação, XPER agente de inovação, capacitação para implementação de governança e auditoria interna na ISO 56.002. Tais cursos tem duração de 24 horas e o seu principal objetivo é ensinar como se pode se tornar uma empresa inovadora no mercado tão competitivo.

Portanto, conclui-se que para criar vantagem competitiva é necessário buscar melhoria continua e uma visão do futuro, aliando líder e liderado em uma visão conjunta ao objetivo comum, e que as empresas que não buscam inovar e se manter alinhadas no mercado sofrerão perdas de competitividade no mercado, uma vez que o mesmo se modifica rapidamente causando disruptura em alguns cargos e negócios.

Segundo a teoria de liderança, a inovação é ferramenta específica dos empreendedores que explodem as mudanças como oportunidade de um novo negócio ou para um serviço diferenciado (TIDD; BESSANT,2015).

Por fim, é relevante salientar que como toda pesquisa está relacionada ao contexto sociocultural, seria interessante replicar este estudo a outras empresas em mercados geográficos diferentes. Um maior número de empresas estudadas teria permitido, de algum modo, comparar setores de mercado.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2016.
- BESSEN, F; TECCHIO, E; FIALHO, F.A.P: Liderança Autêntica e a Gestão do Conhecimento. **Gestão & Produção – G&P**, v. 24, n. 1, p. 2-14. 2017.
- BRENT, Filson. Action heroes. **Incentive**. New York, v.168, n.5, p.77-90, May, 1994.
- CALAÇA, P. A; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos. Cad. EBAPE.BR**, V. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, 2015.
- CÂNDIDO, A.C: **Inovação Disruptiva**: Reflexão Sobre Suas Características e Implicações no Mercado. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências e Tecnologia: Universidade Nova de Lisboa: Monte de Caparica, Lisboa, 2011.
- COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S: **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Bookman, 2016.
- CORREIA, R; MAINARDES, E.V; LOURENÇO L: A liderança Transformacional como fator de Desenvolvimento na Gestão pela Qualidade Total: Criatividade, Inovação, Confiança e Trabalho em Equipe: **Revista Gestão Industrial**. V.6, n.1. Portugal, 2010.
- CRUZ, A.P.C; FREZATTI, F; BIDO, D.S: Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea, RAC**, v.19, n.6, p.772-794. Rio de Janeiro, 2015.
- DOS SANTOS, Izequias Estevam. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 12. Ed. Niterói, Rj: Impectus, 2016.
- FRANÇA, D.A.S: Site de artigos: **Tecnologia nas Empresas**: Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/tecnologia-nas-empresas/70427/> Acesso em: 30 de Março de 2019.
- GRESSLER, L. A. **Introdução a Pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- GUBERT, F; NASCIMENTO, J N; CICONET, B; CAMARGO, M E: Estilo de Liderança: Percepção dos Graduados de Enfermagem de uma Instituição da Serra Gaúcha. **Revistas Científicas da Universidade do Sagrado Coração – USC**. V.5, n.5, p.1-16. Rio Grande do Sul, 2016.

GUIMARÃES, G: **Liderança Positiva: Para Atingir Resultados Excepcionais**. São Paulo – SP: Évora, 2012.

KANTER, Rosabeth M. The enduring skills of change leaders. **Ivey Business Journal**. V. 64, p.31-36, Londres, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A: **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana para a revolução digital**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, F.P; DELFINO, I.A.L. Produção Científica Sobre o Processo de Liderança. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – REUNIR**, vol. 3, n. 4, p. 104-126, 2013.

OLIVEIRA, M.A; PASSAMI, O; VALENTINA, L.V.O.D: Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, v. 25, n. 2. P. 379-390, 2015.

PORTES, M.R: **O Processo Visionário e o Desenvolvimento das Características e Habilidades Empreendedoras: O Caso Lapidart Ltda**. In: VIII – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Brasília, 2011. Anais do VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011.

POSNER, B; KOUZES, J. **O Desafio da liderança**: 5 ed. São Paulo. Elsevier, 2013.

ROBBINS, S. P. DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ROBBINS, S.P: **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

RODRIGUES, A. O; FERREIRA, M. C; MOURÃO, L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de Cultura**. V. 23, n. 4, p. 587-601, Goiânia, 2013.

SCARPIN, M.R.S; MACHADO, D.D.P.N: O Impacto da Cultura Sobre o Ambiente Propício ao Desenvolvimento de Inovações. **Revista de Administração e Inovação, RAI**. V.12, n.1, p. 148-173. São Paulo, 2015.

TIDD, J; BESSANT, J: **Gestão da inovação**. 5 ed. Bookman. São Paulo, 2015.

TIGRE, P. B: **Gestão da Inovação, a Economia da Tecnologia no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2014.

TOMÁEL, M.I; ALCARÁ, A.R; CHIARA, I.G.D: Das redes sociais á inovação. **Ci. Inf**. V. 4, n. 2, p. 93-104, Brasília, 2005.



YIN, R. K: **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAWISLAK, P.A. **As Regras da Inovação**: Porto Alegre, RS. Bookmam, 2007.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Centro Universitário UNICHRISTUS  
Trabalho de Conclusão Curso – graduação em Administração  
Graduando: Edilaine Araújo Camargo  
Orientador: Profa. Doutora Zaíla Maria de Oliveira

Consentimento Informado,

Estamos solicitando a sua participação num estudo sobre as práticas de liderança e a capacidade inovadora das empresas. Este estudo tem como objetivo principal investigar a relação entre as práticas de liderança e o desenvolvimento da capacidade de inovação de uma organização

Esta participação será voluntária pelo que poderá interromper a entrevista a qualquer momento se assim o desejar. O registro das respostas será feito pelo próprio entrevistador. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. Tudo o que disser será estritamente confidencial e apenas será usado no âmbito deste estudo.

Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma.

Agradecemos a sua colaboração.

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

Proprietário ou colaborador da organização? \_\_\_\_\_

1. Como caracteriza o perfil do líder desta organização?
2. Na sua percepção qual o nível de envolvimento do líder com os colaboradores?
3. Considera que os colaboradores são motivados, treinados e desenvolvidos para cada cargo específico? E qual a participação do líder nesse envolvimento?
4. Em sua opinião a organização propõe crescimento de colaboradores? Como é feito esse processo?

5. Existe frequência de reuniões entre líder e liderado? Em sua opinião o produto dessas reuniões é para aprimoramento multou?
6. Em sua opinião, a empresa pratica o *Empowerment*? Como?
7. Como você descreve a cultura de inovação da empresa?
8. A empresa possui método de incentivo a inovação para os funcionários?
9. Qual o nível de investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) da empresa?
10. A organização propõe recompensas para colaboradores com perfil inovador?
11. A empresa oferece aos colaboradores oficinas para práticas inovadoras?  
Qual o envolvimento do líder?
12. Na sua opinião, a empresa tem cultura de inovação aberta? Como é feita?