

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIECONÔMICO**

ANDRÉ PAIS TOPANOTTI

**ESTILOS DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR DO
SUL DE SANTA CATARINA**

**CRICIUMA
2015**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIECONÔMICO**

ANDRÉ PAIS TOPANOTTI

**ESTILOS DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR DO
SUL DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense, como requisito para a obtenção do título stricto sensu de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana
Carvalho Pinto Vieira

**CRICIUMA
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

T673e Topanotti, André Pais.

Estilos de liderança e inovação: estudo de caso em uma organização familiar do Sul de Santa Catarina / André Pais Topanotti ; orientadora: Adriana Carvalho Pinto Vieira. – Criciúma, SC, Ed. do Autor, 2015.

109 p : il. ; 21 cm.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2015.

1. Liderança. 2. Liderança (Administração). 3. Capacidade executiva. 3. Inovação organizacional. I. Título.

CDD. 22ª ed. 658.4092

ANDRÉ PAIS TOPANOTTI

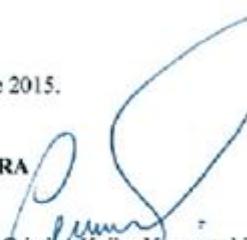
**ESTILOS DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO
EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR DO SUL DE SANTA
CATARINA**

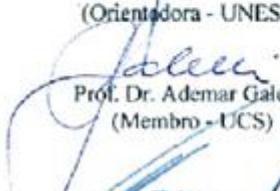
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 16 de dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA


Prof.ª Dra. Adriana Carvalho Pinto
Vieira
(Orientadora - UNESC)


Prof.ª Dra. Cristina Keiko Yamaguchi
(Coorientadora - UNESC)


Prof. Dr. Ademar Galelli
(Membro - UCS)


Prof. Dr. Rafael Rodrigo Mueller
(Membro - UNESC)


Prof. Dr. Miguelangelo Gianezini
(Membro - UNESC)


André Pais Topanotti
Mestrando


Prof. Dr. Alcides Goularti Filho
Coordenador do PPGDS-UNESC

DEDICATÓRIA

À minha esposa Denise e minha
filha Isabela. Meus refúgios nos
dias de chuva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de todas as coisas a Deus, fonte de toda vida e sabedoria.

Agradeço aos meus familiares pelo incentivo incondicional, em especial à minha esposa Denise e minha filha Isabela, que me apoiaram, compreendendo minhas ausências, mesmo que presente. Também aos meus pais Antônio Topanotti e Zenaide Pais Topanotti, pois me ensinaram com esmero a valorizar a educação e o conhecimento.

À equipe de professores do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, pelo conhecimento compartilhado.

À UNESC pelo importante incentivo traduzido na bolsa de estudos, e na compreensão dos meus gestores nos momentos decisivos da pesquisa, especialmente na pessoa da Prof^a Msc Kátia Aurora Dalla Libera Soratto;

À querida equipe do Departamento de Desenvolvimento Humano da UNESC, que prestigiaram meu trabalho apoiando seu desenvolvimento.

Aos colegas e amigos de caminhada, Julio César Zilli, Raquel Felício, Ricardo Colonetti, Rosana Manenti e Alessandro Cruzetta, indispensáveis para tornar o fardo mais leve nos momentos difíceis.

Aos professores Dr. Ademar Galelli, Dr. Rafael Muller e Dr. Miguelangelo Gianezini, que compuseram a banca examinadora desta dissertação, e contribuíram para seu aprimoramento;

Ao professor Edson Firmino Ribeiro pelo incentivo no ingresso ao mestrado.

Agradeço a professora coorientadora Dra. Cristina Keiko Yamaguchi pelas contribuições na condução da pesquisa de campo e durante os trabalhos de finalização.

Aos amigos e colegas da empresa pesquisada, Edilson e Edmilson Zanatta, Ilmar Broch, Jean Marquardt, Hilton César Martinello e Luciana Evangelista, pelo especial e relevante apoio na aplicação da pesquisa de campo.

Ao competente profissional Cleber Viana, pelos conselhos valiosos que fortaleceram a parceria de sucesso que viabilizou esta dissertação.

Agradeço a professora Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira, não apenas pelas orientações, mas principalmente, pela valorosa parceria e amizade que construímos durante esta caminhada.

*“Tu te tornas eternamente
responsável por aquilo que
cativas.”*

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

A partir da segunda metade do século XX o termo liderança tomou proporção e importância sob o ponto de vista social e empresarial. Seu conceito evoluiu, com base em mudanças e transformações ao longo do tempo. Entre elas, a revolução tecnológica encurtou distâncias e deu alforria ao conhecimento, liberando o acesso a milhões de pessoas através da internet e dos atuais aplicativos de smartphones. Neste cenário de intensas mudanças estão as organizações, mergulhadas em um mundo global e competitivo, exponencialmente potencializado pela tecnologia e as facilidades dos recursos de comunicação e transmissão de dados e informações. Muitas empresas ainda com seus processos sexagenários, tentam de forma equivocada encarar e resolver os problemas atuais com as lentes e olhares do passado. Diante deste quadro, o papel do líder se tornou cada vez mais decisivo e primordial para o alcance dos objetivos e metas de qualquer organização, com foco na ação eficiente e nos resultados com produtividade. Os objetivos desta pesquisa de dissertação, pretenderam identificar como os aspectos relacionados à liderança se relacionam e podem contribuir com o processo de inovação. Para tanto, procurou-se analisar a relação entre os estilos de liderança e o processo de inovação numa organização da região sul de Santa Catarina, através da realização de levantamento bibliográfico sobre liderança e inovação nas organizações, da identificação dos comportamentos da liderança que promovem a inovação organizacional e dos comportamentos da liderança que favoreceram a inovação na empresa estudada. No tocante a metodologia, trata-se de uma pesquisa de caráter interdisciplinar, do tipo aplicada, de método dedutivo e com objetivo descritivo e exploratório. Como estratégia de pesquisa, optou-se por um estudo de caso em uma empresa de capital e gestão familiar, por meio da técnica de questionários, aplicados aos acionistas, executivos e supervisores. Como plano de análise de dados, utilizou-se o método qualitativo, e as análises dos dados podem ser verificadas através de tabelas e gráficos que consolidaram as informações pesquisadas. Por fim, a presente pesquisa conseguiu identificar a relação encontrada entre os estilos de liderança presentes na gestão da empresa estudada, e os processos de inovação que esta organização produziu ao longo de sua atuação.

Palavras chaves: Liderança; Liderança (Administração); Capacidade executiva; Inovação organizacional.

ABSTRACT

From the second half of the twentieth century the term leadership took proportion and importance from the social point of view and business. His concept evolved from changes and transformations over time. Among them, the technological revolution has shortened distances and gave liberation to knowledge, allowing access to millions of people over the internet and today's smartphone apps. In this scenario of intense changes are organizations, dipped in a global and competitive world, exponentially increased by the technology and facilities of communication resources and transmission of data and information. Many companies still with their sexagenarian processes, try wrongly to face and solve the current problems with the lenses and looks past. Given this situation, the leader's role became increasingly decisive and essential for achieving the goals and objectives of any organization, focusing on effective action and results with productivity. As to the objectives of this dissertation research is to identify how the aspects of leadership relate to and can contribute to the innovation process. Therefore, we intend to analyze the relationship between leadership styles and the innovation process in an organization in the southern region of Santa Catarina, by conducting literature on leadership and innovation in organizations, identifying the leadership behaviors that promote organizational innovation and leadership behaviors that favor innovation in the studied company. As regards the methodology, it is an interdisciplinary research of the kind applied deductive method and descriptive and exploratory objective. As a research strategy, we chose a case study in a capital company and family management, applying the questionnaire technique applied to shareholders, executives and supervisors. As data analysis plan, we used the qualitative method, and data analysis can be verified through charts and graphs that consolidated the researched information. Finally, this research was to identify the relationship found between the leadership styles present in the company's management study, and innovation processes that the organization has produced throughout its operations.

Key words: Leadership; Leadership (Management); executive capacity; organizational innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A Grade dos estilos gerenciais

Figura 2 – As dimensões motivacionais dos estilos de liderança

Figura 3 – Esboço do organograma da empresa do Estudo de caso.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Resumo dos estilos autocrático, liberal, democrático e situacional
- Quadro 2 – Síntese estilos de liderança (26 estilos)
- Quadro 3 – Relação dos estilos de liderança (26) pesquisados com os estilos do grid gerencial (6)
- Quadro 4 – Síntese dos procedimentos metodológicos
- Quadro 5 – Relação de comportamentos identificados – Questão 1
- Quadro 6 – Relação consolidada dos comportamentos – Questão 1
- Quadro 7 – Comportamentos identificados: Estilo Gestor – Questão 2
- Quadro 8 – Comportamentos identificados: Estilo Conciliador – Questão 2
- Quadro 9 – Comportamentos identificados: Estilo Pressionador – Questão 2
- Quadro 10 – Comportamentos identificados: Estilo Social – Questão 2
- Quadro 11 – Comportamentos identificados: Estilo Apático – Questão 2

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 – Resultado respostas acionistas – Questão 1
- Gráfico 2 – Resultado respostas executivos - Questão 1
- Gráfico 3 – Resultado respostas supervisores - Questão 1
- Gráfico 4 – Resultado consolidado das respostas - Questão 1
- Gráfico 5 – Relato histórico de Inovação – Questão 3
- Gráfico 6 – Relato histórico de Inovação – Questão 4
- Gráfico 7 – Inovações mais lembradas pelos entrevistados – Questão 5

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos

MKT – Marketing

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa

APENDICES

- Apendice 1 – Questionário aplicado no estudo de caso
- Apendice 2 – Classificação dos comportamentos por estilos
- Apendice 3 – Tabulação respostas subjetivas – Questão 5
- Apendice 4 – Respostas subjetivas – Questão 6
- Apendice 5 – Respostas subjetivas – Questão 7

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 QUESTÃO NORTEADORA	29
1.2 OBJETIVOS	30
1.2.1 Objetivo geral	30
1.2.2 Objetivo específicos	30
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 A LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS	33
2.1.1 O líder e a liderança	34
2.1.2 Os estilos de liderança	37
2.1.2.1 Teorias Situacionais	39
2.1.2.2 Liderança Carismática	42
2.1.2.3 Teoria da Liderança Visionária	42
2.1.2.4 Teoria da Liderança Servidora	42
2.1.2.5 Liderança Distribuída	43
2.1.2.6 Liderança Baseada em Princípios (LBP)	44
2.1.2.7 Liderança Transformacional	44
2.1.2.8 Líder Motivador	45
2.1.2.9 Líder Apaixonado	45
2.1.2.10 Liderança centrada nas tarefas (<i>job centered</i>) e nas pessoas (<i>employee-centered</i>)	45
2.1.2.11 Teoria da Liderança em passos gradativos de House	46
2.1.2.12 Teoria situacional de liderança de Hersey & Blanchard	46
2.1.2.13 Líder Organizacional	47
2.1.2.14 Liderança Paternalista	48
2.1.2.15 Estilo Conselheiro	48
2.1.2.16 Estilo Dirigista	48
2.1.2.17 Estilos na Grade Gerencial	48
2.1.3 Quadro resumo dos estilos de liderança	52
2.2 OS CONCEITOS DE INOVAÇÃO	57
2.2.1 Inovação de produto ou serviço	60
2.2.2 Inovação de processo	61
2.2.3 Inovação mercadológica	62
2.2.4 Inovação organizacional	62
2.2.5 Inovação incremental	63
2.2.6 Inovação por ruptura	65
2.2.7 Inovação por disrupção	66
2.3 O LÍDER E A INOVAÇÃO	68
3 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO E METODOLOGIA	71

3.1 ESTUDO DE CASO	75
3.1.1 Análise dos comportamentos da liderança	77
3.1.2 Análise dos aspectos de inovação	85
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	97
APENDICES	104

I INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX o termo liderança tomou proporção e importância sob o ponto de vista social e empresarial. Seu conceito evoluiu com base em mudanças e transformações ao longo do tempo. Entre elas, a revolução tecnológica encurtou distâncias e deu alforria ao conhecimento, liberando o acesso a milhões de pessoas através da internet e dos atuais aplicativos de smartphones. Para além destas, e tão importante quanto, cita-se também a mudança do papel da mulher na sociedade, o empoderamento das minorias, como grupos LGBT, crianças e adolescentes, a inclusão de deficientes no mercado de trabalho, a lei de cotas raciais, além da própria revisão do conceito estrutural de família. Prova destas mudanças é o que afirmam Santos & Travelin (2012) quando declaram que atualmente vem crescendo o número de deficientes físicos e pessoas com necessidades especiais nas organizações, bem como nos últimos anos, a oferta de vagas em empresas públicas e privadas vem modificando o cenário do mercado de emprego, mesmo que tais firmas sejam pressionadas a contratar por força da legislação.

Neste cenário de intensas mudanças estão as organizações, mergulhadas em um mundo global e competitivo, exponencialmente potencializado pela tecnologia e as facilidades dos recursos de comunicação e transmissão de dados e informações. Muitas empresas ainda com seus processos sexagenários, tentam de forma equivocada encarar e resolver os problemas atuais com as lentes e olhares do passado. Esta constatação pode ser indicativa de problemas, pois no mundo corporativo atual, o senso de urgência e de criatividade é indispensável. Diante de tal fato Adair (2010, p.6) corrobora com a afirmação quando declara que “a inovação é o segredo para conquistar e manter a liderança nos mercados mundiais. Novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas são os principais ingredientes para a manutenção do sucesso empresarial”. Desta maneira, atender *stakeholders* com rapidez e inovação se tornou requisito para o êxito empresarial.

Diante deste quadro, o papel do líder se tornou cada vez mais decisivo e primordial para o alcance dos objetivos e metas de qualquer organização, com foco na ação eficiente e nos resultados com produtividade.

A necessidade das organizações acompanharem os constantes processos de mudanças, a busca pela inovação em produtos e serviços que atendam melhor e com mais agilidade as demandas emergentes,

resultado de um mercado cada vez mais exigente, convoca os “chefes” para saírem do papel de autoridade e comandante, para exercer um papel de orientador e desenvolvedor de talentos, semelhante ao de professores, regentes e projetistas de acordo com o que Senge (2006) menciona. Tais líderes têm o novo desafio de construir organizações onde as pessoas possam expandir continuamente suas capacidades de entender complexidades e prover inovações.

Diante deste cenário, o novo perfil do líder precisa estar preparado para este ambiente competitivo e mutável, pois além das demandas de relacionamento, as organizações estão inseridas no contexto da busca por resultados e soluções em curto prazo, em meio a este grande cenário global em transformação. Assim, há a necessidade de se conhecer e obter o melhor de seus colaboradores, uma vez que se tirou o líder de ontem de sua cadeira e foi colocado cada vez mais próximo de seus liderados. Os termos como relacionamento interpessoal, *coaching* e comunicação tornaram-se palavras de ordem para gestores em praticamente todos os tipos de organizações. Também é fato que, muitos gestores não têm tempo para conhecer os interesses e características pessoais de seus funcionários, e muitas vezes, não têm nem mesmo habilidade para tal.

Por outro lado, é relevante destacar que as empresas se mantêm competitivas, crescem e se desenvolvem em seus mercados, a partir de processos inovadores que a tornem *players* de sucesso. Para tanto, é fundamental contar com lideranças nas organizações que favoreçam a inovação, através da promoção de ambientes criativos.

Para que a liderança possa sobrepujar os desafios propostos, levando as organizações a níveis de sustentabilidade desejáveis, deve-se atentar para os direcionadores da inovação: a estratégia, a cultura e a liderança. Este estudo limita-se a pesquisar o direcionador de liderança, pois se pressupõe que uma das causas essenciais da mortandade de empresas é a inexistência ou ineficiência de uma liderança voltada à inovação. Para corroborar a percepção sobre a relevância da atuação da liderança nas organizações, Arruda, Chrisóstomo & Rios (2010) ressaltam que o tema liderança é recorrente, importante e desafiador. Os Aínda, destacam variáveis como tipos de poder e de autoridade, características pessoais de líderes e de liderados e, suas inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. Ainda, afirmam os autores, a preocupação com este tema existe desde o começo da humanidade, com muitos historiadores enunciando que o desenrolar da história humana esteve, e ainda está

sujeito à ação de líderes e que a história dos povos é o resultado das biografias destas pessoas (ARRUDA, CHRISÓSTOMO & RIOS, 2010).

Neste sentido, Maximiano (2004) define liderança e sua constituição como determinada capacidade que um indivíduo tem de influenciar através de suas relações interpessoais, e de acordo com determinada situação, por meio do processo de comunicação, alcançar objetivos específicos. A liderança trata-se de um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se afirmar que é um tipo de influência, sendo esta uma força psicológica e envolve aspectos como poder e autoridade, abrangendo meios pelos quais se introduzem mudanças no comportamento das pessoas ou de determinados grupos de pessoas. Estas influências podem ocorrer de diversas formas, desde a imposição até o eloquente convencimento.

1.1 QUESTÃO NORTEADORA

Diante dos aspectos apresentados, as questões que circundam o tema liderança têm sido alvo de muitas discussões. Nos últimos anos essa discussão tem se estendido entre estudiosos, instituições de ensino e organizações empresariais. É crescente o número de artigos e livros que são publicados mensalmente, havendo também uma oferta significativa de seminários, palestras e conferências (BENIS, 2002; HUNTER, 2004; OLIVEIRA, 2006; ADAIR, 2010). Desta forma, a liderança vem se caracterizando como um elemento de grande importância no mundo dos negócios e uma das habilidades fundamentais dos empreendedores de sucesso e gestores de grandes empresas, uma vez que pode ser determinada pela qualidade das decisões cotidianas de uma organização e pelas estratégias de influências por poder e por autoridade adotadas.

Não obstante a importância da atuação da liderança, os processos de inovação e de criação de novos produtos e serviços são apontados como vitais para a sobrevivência das organizações. A capacidade de inovar em produtos, processos e serviços têm forte apelo competitivo para as empresas. Eis então, outro desafio para o líder contemporâneo: inovar e estimular a inovação. (DRUCKER, 1998; CHRISTENSEN, 2001; FELIPPE, 2007, PEARSON, 2011)

Com base neste cenário, e diante do contexto que se apresenta para a questão da pesquisa, surge a dúvida norteadora deste estudo: **Como os aspectos relacionados à liderança se relacionam e podem contribuir com o processo de inovação?**

Desta forma, identificou-se como uma liderança preparada e inovadora no mercado competidor pode “influenciar” o meio onde está e fornecer impactos positivos ao desenvolvimento socioeconômico regional, e, se dela é possível alcançar significativa perenidade e sustentabilidade das organizações.

No capítulo dois (2), na abordagem da fundamentação teórica, para efeito de alinhamento de conceito e tratamento por parte do pesquisador, os termos líder, gestor, gerente, diretor, chefe, supervisor, terão o mesmo sentido de análise. Da mesma sorte, os termos organização, empresa e firma serão considerados sinônimos para o pesquisador.

Entretanto, no transcorrer da análise do estudo de caso (capítulo três), para efeito de distinção do público entrevistado, foram considerados três níveis de liderança entrevistada: Acionistas, Executivos e Supervisores, e, o foco da pesquisa deu-se sobre as características e estilo de liderança dos executivos, reconhecida pelos seus superiores (acionistas), seus pares e seus liderados (supervisores).

1.2 OBJETIVOS

Para o propósito desta pesquisa, delineiam-se os seguintes objetivos gerais e específicos:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre os estilos de liderança e o processo de inovação numa organização da região sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar levantamento bibliográfico sobre liderança e inovação nas organizações;
- b) Identificar os comportamentos da liderança que promovem a inovação organizacional;
- c) Identificar os comportamentos das lideranças de uma empresa da região sul de Santa Catarina;
- d) Identificar os comportamentos da liderança que favoreceram a inovação na empresa estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

O Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC insere-se na Plataforma Capes com ênfase interdisciplinar, direcionado à linha do desenvolvimento e políticas públicas. No campo das humanidades, os temas liderança e inovação se destacam como temas emergentes, e que podem ser observados como promotores de desenvolvimento nas organizações e, conseqüentemente, de uma região. Neste sentido, por meio da presente pesquisa, pretendeu-se identificar as características das lideranças de uma empresas da região sul de SC, e se as práticas destas lideranças favoreceram a inovação nesta organização.

Refletindo um pouco mais sobre o tema e a correlação das variáveis liderança e inovação no ambiente das empresas, se percebe que está posto o desafio em busca de informações para se estabelecer uma análise qualitativa da proposta de pesquisa. Neste aspecto, tanto o tema liderança quanto o tema inovação são pressupostos relativamente ricos em conteúdo e forma, o que pressupõe uma extensa agenda de análise e pesquisa.

O estudo torna-se relevante, pois se pretende entender inicialmente como os estilos de liderança podem interferir na promoção da inovação nas organizações, bem como, quais estilos favorecem o processo de inovação. Tais análises poderão fornecer informações importantes para o aprimoramento da gestão das organizações, conseqüentemente, para seu desenvolvimento, relevante para a melhoria contínua da competitividade socioeconômica destas organizações no mercado globalizado.

O presente estudo oportuniza consistente aproximação do PPGDS/UNESC com a comunidade empresarial, proporcionando uma análise do perfil das lideranças da empresa pesquisada, o que pode contribuir para a discussão da qualificação dos processos de gestão de pessoas e equipes, favorecendo assim, um olhar interdisciplinar a respeito do desenvolvimento de pessoas e organizações da região sul catarinense.

O estudo torna-se viável, pela acessibilidade do mestrando junto à empresa, pois o mesmo além de atuar há mais de 15 anos na área de gestão de pessoas e equipes, também é presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos – Regional Sul Catarinense (ABRH-SC), o que facilitou o acesso à empresa e, a aplicação dos questionários de pesquisa para aprofundamento do estudo do tema proposto. Tal

condição também pode favorecer a aplicação de outros estudos, partindo do modelo proposto nesta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico acerca dos estilos de liderança, mostrando cada um dos diversos estilos, bem como, quando possível, suas relações com o ambiente organizacional das empresas.

Em seguida, contextualizam-se os conceitos de inovação e sua relação com a forma como os líderes gestores podem promover a inovação nas organizações.

2.1 A LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS

Com a grande transformação no cenário global a partir dos anos 90, as empresas estão buscando resultados e soluções em curto prazo, e este passou a ser um dos desafios dos líderes nas organizações (BENIS, 2002).

O conceito de liderar pode ser entendido como, conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Isso envolve foco na tarefa e no relacionamento. Para Hunter (2004), liderar é a arte de executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos. Desta forma, se entende que a liderança de uma pessoa em uma organização, é o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas e como é visto por estas pessoas.

Para influenciar pessoas, é necessário que o empreendedor conheça quais os seus objetivos e que entenda com clareza onde pretende chegar, bem como quais os recursos para atingir suas metas. Quando estes aspectos estão claros, torna-se mais fácil motivar os colaboradores, a fim de atingir o objetivo proposto. Este sentido também é oferecido por Kuazaqui (2006), o qual apresenta que a liderança é fundamental no processo de engajamento, incentivando, convencendo, persuadindo ou se necessário, até mesmo obrigando as pessoas a sair de suas zonas de conforto. Muitas vezes, cargos gerenciais e de supervisão são àqueles que também precisam ser “desconfortados”. Neste caso, segundo o autor, é papel da liderança criar ambiente propício para que a organização não ignore as ameaças rivais e se contente com bom desempenho passado, mas que olhe além dos limites da gestão diária e se adiante aos seus concorrentes (KUAZAQUI, 2006).

Ainda, o termo liderança aborda duas formas de influência; a primeira definida pelo poder e a segunda pela autoridade. Para Weber (1992), um dos fundadores desta área de estudo, o poder é a capacidade

de obrigar, decorrente de sua posição ou força, os outros, a obedecerem à sua vontade, mesmo que optem por não fazer. Autoridade é a habilidade de levar os outros, de boa vontade, a fazerem sua vontade.

2.1.1 O líder e a liderança

A arte de liderar é alvo de estudos tanto da gestão por parte da administração, quanto pelo prisma da psicologia. Ambos os campos de estudo entendem que o termo liderar originou-se do inglês, *to lead*, cujo significado está relacionado a conduzir, dirigir, encaminhar e guiar, na concepção de Stefano (2008). O termo vem despertando interesse de pesquisadores durante muito tempo, e encontrar uma única definição para este tema se tornou algo complexo. Entre as diversas conceituações, a liderança pode ser definida, como a habilidade de um indivíduo influenciar o outro, conforme apontado por Bastos (2008).

Avançando um pouco mais na conceituação, pode-se dizer também, de acordo com Oliveira (2006) que liderar:

[...] é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder. (OLIVEIRA, 2006, p.2).

Ainda segundo Rouch & Behling (1984, p. 46) dois elementos parecem ser comuns a grande maioria das definições da liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolva duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

É necessário, porém, fazer uma distinção entre o conceito de líder e de liderança. Pode-se afirmar que a liderança é o processo em que o líder exerce o papel de influenciador da sua equipe, com vistas aos resultados que a organização espera. Neste sentido, são apresentadas as seguintes definições:

Os conceitos e definições sobre o que é liderança e de como atuam os diferentes líderes no mundo atual mudam a cada década, acompanhando as necessidades das instituições sociais, expressas nas organizações e nos modelos de vida de cada um que se revelam nas relações pessoais. O

surgimento de novas pesquisas e informações promoveram mudanças de conceitos destruindo o mito de “líder inato”, bem como não há possibilidade de “se criar” um verdadeiro líder. (MUNHOZ, 2002, p.112)

Mais recentemente, os conceitos de liderança retornaram os ensinamentos clássicos de Maquiavel, séculos XV e XVI, na lógica estratégica do poder, em O Príncipe – os meios justificam os fins. A liderança eficaz, segundo Maquiavel, é uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas, de modo que permita que ações decisivas sejam tomadas. (OLIVEIRA, 2006, p.7)

No capítulo em que se abordará a análise dos estilos de liderança, é relevante entender que tal estudo faz parte de teorias que observam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Diferentemente da abordagem dos traços, as quais se referem àquilo que o líder é. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento no exercício de liderar.

Este exercício, segundo Weber (1992) pode ter três origens distintas, de acordo com três tipos de sociedades, e, o estilo é praticamente um produto destas sociedades. Em relação aos tipos de sociedade, Weber (1992) elenca três modelos de autoridade: a tradicional, a carismática e a autoridade legal, racional ou burocrática. A autoridade tradicional é quando uma pessoa ou grupo social obedece a outro, porque tal obediência é proveniente do hábito herdado das gerações anteriores. Já a autoridade carismática é proveniente das características pessoais dos indivíduos. Sua base de legitimação é a devoção dos seguidores à imagem dos grandes líderes religiosos, sociais ou políticos. Está associada às qualidades pessoais e a posição organizacional ou às tradições. Por fim, a autoridade legal, racional e burocrática é a principal base da autoridade no mundo inteiro. Apesar das modernas organizações formais procurarem tratar a liderança como um atributo de cargos específicos, que deve ser legitimamente aceita pelos indivíduos, tendo o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido (WEBER, 1992).

Sob a visão de Maximiano (2004) os líderes em sua historicidade, desenvolvem diferentes atitudes e comportamentos que definem sua personalidade. Tal fato pode ser influenciado pelos diferentes níveis de formação, como também pelos diferentes motivos para liderar. Alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como por exemplo, os traços físicos tais como energia, aparência pessoal, estatura e peso. Outros traços que identificam um líder são os intelectuais, dos quais se pode identificar a adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança. Também contribuem para caracterização do líder, os traços sociais, podendo ser compreendida a cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa. Por fim os traços relacionados com a tarefa, como o impulso de realização, persistência e iniciativa.

Porém, quando se observa o “estilo de liderança” trata-se do comportamento de um líder, o qual exerce a função de dirigente, uma vez que sua conduta demonstrará sua interação interpessoal possibilitando assim, uma boa comunicação no ambiente de trabalho aos seus subordinados. Nestes termos, Blake & Mouton (1995) declaram que gestor no seu ambiente de trabalho deve interagir com as pessoas, procurando conhecê-las e respeitá-las nas suas diferenças. Adaptando-se a isto, é necessário que o líder seja ágil, mas nunca deixando de ser coerente. Sendo assim, a liderança é estudada em função do comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Neste aspecto, a teoria visa àquilo que o líder faz, ou seja, o seu estilo de comportamento para liderar. De acordo com Weber (1992) encontram-se três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

Também é relevante destacar o conceito definido por Senge (2006, p.368) sobre o novo papel da liderança nas organizações que aprendem:

A nova visão da liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem.

Delfino e Silva (2013) reforçam as ideias advindas de que no processo de aprendizagem liderar não é mais uma questão de usar o poder. Qualquer que seja a sua forma, o líder precisa compreender que

as habilidades e os comportamentos que o fizeram eficaz na gestão no passado, podem não serem mais eficazes nos dias de hoje.

Importante considerar o que Fieldler (1967) citado por Bergamini (1994, p.52) afirma: “o líder vai adaptar seus estilos de liderança e seus valores de acordo com a situação ou o grupo”. Neste aspecto, se justifica e caracteriza-se a necessidade da pesquisa, quando pode ser observado o estilo e os respectivos comportamentos dos líderes no estabelecimento do processo de liderança, uma vez que o “grupo” a ser analisado é uma organização familiar. Em específico, é ainda mais interessante saber quais os comportamentos que favorecem, neste tipo de organização específica, os processos de inovação.

2.1.2 Os estilos de liderança

Oliveira (2006) afirma que liderar é uma maneira de agir, uma maneira de ser, confirma ainda, que significa desenvolver completamente habilidades, competências e talentos internos.

Sabendo, desta forma, que liderar tem estreita relação à forma de agir e ser, deve ser considerado, que nesta perspectiva surgem diversas formas de liderar, já que existem diversas formas de agir.

É relevante o entendimento dos estilos de liderança na medida em que os mesmos contemplam compreensão da relação do líder com seus subordinados e observar, de que maneira o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança, além de delinear a importância deste entendimento. Neste sentido, Engstrom e Mackenzie (1974) discutem cinco categorias básicas, a partir das quais derivam todas as outras combinações:

- a) **Laissez-faire:** sem estrutura ou supervisão, os membros definem seus alvos e padrões de desempenho, o líder é o “primeiro entre os iguais”, sem autoridade, o líder dá o mínimo de direção e o máximo de liberdade.
- b) **Democrático-participativo:** a liderança fornece alguma estrutura, na qual os membros fixam alvos e padrões. As decisões são tomadas por todos de forma democrática, a decisão é, portanto, coletiva. Os líderes estão ali para fazer fluir a comunicação, esclarecer problemas e resolvê-los coletivamente.
- c) **Manipulativo-Inspirador:** há alguma estrutura, mas geralmente confusa e duvidosa. O gestor estabelece alvos com pouca participação, mas a aceitação dos empregados é difícil.

- d) **Benevolente-autocrático:** atividades altamente estruturadas, com supervisão cerrada, funcionários encorajados a fazer sugestões. É um método paternalista, no qual se visa manter todos felizes sem perceber que por fim, tornam-se dependentes.
- e) **Autocrático-burocrático:** as atividades são minunciosamente arbitradas, desencorajando assim, a participação de outros membros, já que questionar ordens é uma insubordinação neste caso. Estilos de liderança em que os líderes mandam e não “comandam”, exigindo que se faça o que foi mandado sem discutir.

Weber (1992) apresenta as teorias sobre estilos de liderança, as quais estudam a liderança no comportamento do líder com seus subordinados. A teoria mais conhecida defendida pelo autor cita três estilos de liderança, anteriormente vistas: autocrática, liberal e democrática.

- a) **Liderança autocrática:** o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Como consequência acaba por poder desenvolver a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade no grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. Neste tipo de liderança, o trabalho só se desenvolve com a presença do líder.
- b) **Liderança liberal:** o líder incumbe totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle. Imperava o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
- c) **Liderança democrática:** o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais.

De acordo com Macedo & Boas (2006) os estilos comportamentais de liderança (democrático, liberal e autocrático) citados, variam de acordo com a quantidade de liderados sob a gerência de um líder. Quanto mais funcionários, maior é a possibilidade de ser autocrático em determinadas situações apresentadas, pois uma grande quantidade de funcionários sem uma diretriz ou orientação precisa do líder, tende a se distanciar da meta a ser almejada pela organização. Quanto menor a quantidade de liderados maior é a tendência do líder optar pelo estilo democrático ou *laissez-faire*.

2.1.2.1 Teorias Situacionais

As teorias situacionais julgam não existir um único estilo de liderança para toda e qualquer situação. Nesta teoria, para cada situação há um tipo de liderança. Hersey & Blanchard (1986), ao apoiarem esta teoria, consideram duas formas do comportamento de um líder:

- a) **Comportamento de tarefa:** adotado para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como), compreendendo o estabelecimento de metas e de prazos para a organização, a direção e o controle;
- b) **Comportamento de relacionamento:** adotado para manter as relações pessoais entre ele e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar *feedback*, facilitar e apoiar

No Quadro 1 é apresentado resumo das características dos estilos: autocrático, liberal, democrático e situacional, e suas relações com o processo de tomada de decisão, a programação e a divisão do trabalho e a própria participação do líder na equipe.

Quadro 1 – Resumo dos estilos autocrático, liberal, democrático e situacional

	Liderança autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática	Liderança Situacional
Tomada de Decisões	Só líder decide e fixa as diretrizes sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	De acordo com a maturidade do colaborador, quanto mais maduro for, mais participa das decisões.
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas.	O grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo aconselhando-se do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	Funcionários imaturos dependem do líder para delegar as metas, funções e o modo como realizá-las. Os maduros têm liberdade de escolha das técnicas e na definição das metas.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.	O líder determina quais as tarefas e o modo como devem ser realizadas, porém os mais responsáveis têm liberdade para escolher as técnicas.

	Liderança autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática	Liderança Situacional
Participação do líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.	O líder trata os vários estilos de subordinados de forma diferente, e trata o mesmo subordinado de forma diferente se a situação mudar.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em WEBER (1992) e CHIAVENATO (2003).

2.1.2.2 Liderança Carismática

Este estilo de liderança ressalta o apelo emocional e o compromisso por parte dos subordinados. O estudo de Robbins (2004) sobre a teoria da liderança carismática foi direcionado à identificação dos comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos, identificando cinco características-chave que os diferenciam:

- a) **Visão e articulação:** possuem uma visão expressa como uma meta idealizada que propõe um futuro melhor.
- b) **Risco pessoal:** os líderes são dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o auto-sacrifício para atingir sua visão;
- c) **Autoconfiança:** possuem total confiança em seus julgamentos e considerações
- d) **Imagem de agente de mudança:** são vistos como agentes de mudanças radicais.
- e) **Comportamentos não convencionais:** engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

Macedo & Boas (2006) afirmam que o carisma é um atributo inerente a poucas pessoas. O homem não aprende a ser carismático. Este atributo é interior ao ser humano, mas para ser evidenciado, tem que ser desenvolvido no dia-a-dia.

2.1.2.3 Teoria da liderança visionária

Macedo & Boas (2006) definem como líder visionário aquele que possui a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria.

Robbins (2000,) conceitua Liderança Visionária como “a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente”.

2.1.2.4 Teoria da liderança servidora

Arantes (2013) define que em essência, a liderança servidora vem de encontro com a necessidade das organizações de atuarem com líderes

com maior habilidade interpessoal e tomada de decisão para atingir metas e resultados, respeitando um ambiente saudável e a humanização dos processos. É a busca de bons resultados através da participação ativa dos envolvidos na parte produtiva das empresas.

A liderança servidora para Kouzes & Posner (2007), fala do amor como ato de se dispor a serviço do outro, identificando e atendendo suas reais necessidades, a competência do líder nesse processo é fundamental, porque seu papel é de facilitador que trabalha seus liderados, tornando-se um porto seguro fundamental para atingir os objetivos.

Pode-se observar que na liderança servidora o líder não depende de uma posição formal para exercer o seu papel.

2.1.2.5 Liderança distribuída

Na literatura, *empowerment* é traduzido como dar poder, compartilhar o poder, liderança compartilhada, liderança seguidora, autonomia, autodelegação, autorização. Thomas & Velthouse (1990, p.667) assim definem *empowerment*:

Significa dar poder a alguém. Porém, poder tem vários significados (...) autoridade, de forma que *empowerment* pode significar autorização (...) capacidade (...). Contudo, poder também significa energia. Assim, também, autorizar pode significar energizar, que significa fornecer motivação e estímulo. Nossa percepção é que a palavra *empowerment* ficou popular porque proporciona um rótulo para um paradigma não tradicional de motivação (...) a mudança que tem forçado uma procura de formas de alternativa de administração que encoraja compromisso, risco na tomada de decisão e inovação (...) este novo paradigma envolve um leve e relaxado controle e muita ênfase no compromisso interiorizado e assumido para a realização da tarefa (...). Usamos a palavra *empowerment* para referirmo-nos ao conteúdo motivacional deste novo paradigma da administração.

Macedo & Boas (2006) defendem nesta perspectiva que o *empowerment* é um método desenvolvido através de: compartilhamento de informação (visão, metas claras, tomada de decisão, resultados de

esforços); desenvolvimento e adoção de uma cultura de delegação de poder; desenvolvimento da competência através de treinamentos e experimentação; suprimento dos recursos necessários para que o funcionário possa ser efetivo nas tarefas; e viabilização de apoio, na forma de mentoria, cultural, e o encorajamento para o risco da tomada de decisão.

2.1.2.6 Liderança baseada em princípios (LBP)

Segundo Covey (2002), a liderança baseada em princípios é praticada de dentro de si mesmo para fora (organização) em quatro níveis:

- a) Pessoal – minhas relações comigo mesmo;
- b) Interpessoal – minhas relações e interações com os outros;
- c) Gerencial – minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros;
- d) Organizacional – minha responsabilidade de organizar as pessoas, de recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar os problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes.

Macedo & Boas (2006) consideram estes níveis “necessários, porém insuficientes”. Ou seja, defendem que as pessoas e os líderes precisam trabalhar em todos os níveis de acordo com princípios fundamentais, que são: confiabilidade, confiança, delegação de poderes e alinhamento.

2.1.2.7 Liderança Transformacional

Robbins (2000) descreve liderança transformacional, como uma liderança de destaque, ou seja, uma liderança voltada a explicar e diferenciar os líderes que conseguem realizações admiráveis dos líderes comuns que não realizam feitos extraordinários. Robbins (2000) descreve ainda que na liderança transformacional há consideração individualizada, ou seja, dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha. Determinadas características de um líder transformacional, são descritas como líderes que prestam atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos seguidores individuais, que mudam a consciência dos seguidores sobre as questões ajudando-os a ver velhos problemas de

maneiras novas e são capazes de estimular suas equipes em direção às transformações necessárias.

2.1.2.8 Líder Motivador

Munhoz (2002) defende que o líder motivador promove mudanças por meio de ações criativas, e o define como a pessoa certa, no momento certo, que, ao desempenhar o seu papel em um grupo, atende ao que os outros esperam e precisam, incentivando assim a ação criativa.

Nesta perspectiva, Oliveira (2006), afirma que este líder mantém como meta agregar pessoas, procura convencê-las a compartilhar das melhores ideias e ações que emergem do grupo, acreditando no significado que “convencer” quer dizer “vencer juntos”. O autor afirma ainda, que o líder motivador se torna inovador e criativo ao interagir com seu meio e ser capaz de perceber e se conscientizar das ocorrências que permeiam as relações entre as pessoas de seu grupo, com o intuito de apontar soluções, criar alternativas, inovar e promover mudanças para si e para os outros (OLIVEIRA, 2006).

2.1.2.9 Líder apaixonado

Morgan (1996), em uma de suas crônicas analisa a forma como as pessoas adquirem poder de fazer coisas inacreditáveis quando estão em estado de encantamento. Principalmente nas empresas, o encantamento potencializa o poder.

Este estilo de liderança traz como principal característica um estado de espírito do líder - quanto mais “apaixonado” pelo seu empreendimento maior será sua garra em alcançar os objetivos almejados, e, conseqüentemente, maior o seu poder em conquistá-los. Tal fato é um ponto de destaque também para as análises de Oliveira (2006), o qual afirma que o líder precisa ser sedutor, precisa levar a equipe a se apaixonar pelos valores e pelas causas que ele está empreendendo, pois quando a empresa atinge um estágio de encantamento pelos projetos, assim como o líder, a mesma passa a criar um ambiente estimulante para melhorias.

2.1.2.10 Liderança centrada na tarefa (*job centered*) e nas pessoas (*employee-centered*)

Likert (1971) distingue a liderança em dois tipos básicos (*job centered* e *employee-centered*). O primeiro é a liderança centrada na tarefa (*job centered*), a qual preocupa-se com a execução de tarefas e com seus resultados. Este tipo de liderança, segundo Blake & Mouton (1995) deverá subdividir e fragmentar o trabalho em tarefas e atividades complementares e componentes e selecionará e treinará as pessoas mais adequadas para o tipo de tarefa. Como característica (9,1), deverá pressioná-las constantemente, a fim de conseguir os níveis de produção almejados. Já o segundo tipo de liderança é centrada nas pessoas ou *employee centered*, ou seja, centrada nos aspectos humanos dos seus subordinados, uma vez que são atuantes nas decisões pela empresa tomadas, definidas também por Blake & Mouton (1995) como líderes sociais (1,9).

2.1.2.11 Teoria da Liderança em passos gradativos de *House*

Apontam House & Dessler (1974) que nesta teoria se propõe que a liderança tem como função básica ajustar o seu comportamento para complementar as contingências encontradas no ambiente de trabalho. Os autores, neste estudo, propuseram quatro tipos de liderança:

- a) Liderança diretiva: O líder explica o que e como os subordinados devem fazer determinada tarefa. A liderança diretiva tem forte impacto sobre os subordinados quando a tarefa é ambígua, já que compensa a falta de estrutura com uma forte autoridade.
- b) Liderança apoiadora: O líder focaliza as necessidades dos subordinados e seu bem-estar e promove um clima de trabalho amigável.
- c) Liderança orientada para resultados: O líder enfatiza a definição de objetivos claros e desafiadores. O comportamento do líder acentua o bom desempenho e mostra confiança nos membros do grupo de alcançar elevados níveis de desempenho.
- d) Liderança participativa: Quando o líder focaliza a consulta aos subordinados e pede sugestões e as leva em consideração antes da tomada de decisões. Este líder valoriza as opiniões e sugestões.

2.1.2.12 Teoria situacional de liderança de Hersey & Blanchard

Hersey & Blanchard (1986) sugerem quatro estilos de liderança que como ponto de destaque apontam que os subordinados variam quanto ao nível de maturidade, exigindo assim a adequação da liderança de acordo com o nível de maturidade de tal funcionário. Para tal os autores defendem a existência dos seguintes estilos de liderança:

- a) Estilo de Contar: ideal para seguidores de baixa prontidão. Os líderes definem os papéis das pessoas que são inábeis ou sem vontade para assumir responsabilidades por si próprias.
- b) Estilo de Vender: Ideal para seguidores de baixa a moderada prontidão. O líder oferece tanto direção quanto apoio para pessoas que são inábeis, porém, com vontade de assumir as responsabilidades pela tarefa.
- c) Estilo participativo: Indicado para seguidores com moderada a elevada prontidão. Pessoas capazes, mas sem vontade requerem um líder que aumente sua motivação. O líder então leva os seguidores a acompanhar o processo decisório.
- d) Estilo delegativo: Indicado para elevada prontidão. Os líderes dão pequena direção e apoio da tarefa.

2.1.2.13 Líder Organizacional

O líder de estilo organizacional é um líder que cuida de uma organização, e não somente de um único grupo. Reconhece-se a importância deste líder, pois o mesmo tem que se relacionar com todos os colaboradores desta organização.

Existia uma época em que as organizações dispunham de tempo para realizar certas mudanças e, após a implementação de tais mudanças, a organização voltava a desfrutar de certa estabilidade. Hoje, não há mais este tempo para “estabilizar-se”. Vive-se em um momento que não há tempo para “respirar” e aguardar um novo problema “bater na porta” (ZIGARMI *et al*, 2012).

A palavra mudança, às vezes pode assustar as pessoas. É comum acostumar-se com as rotinas como elas estão definidas nas organizações. Nos dias atuais as empresas necessitam constante realizar mudanças em seus métodos de trabalho, e este fato é decidido pelo mercado, pela sociedade. No entendimento de Zigarmi *et al* (2012, p. 218) “A mudança vai acontecer. Não é mais uma probabilidade: é uma certeza”.

Um líder deste estilo tem que saber por que está acontecendo esta mudança, e conseguir passar o problema e responder as perguntas e preocupações de seus colaboradores. Segundo Zigarmi *et al* (2012, p. 232) “o líder precisa ser flexível às perguntas e responder cada uma delas com respostas diferentes”.

Pode-se perceber que este tipo de líder tem que ser treinado para lidar com estes tipos de situações e imprevistos. Tem que estar preparado para tudo que pode acontecer e providenciar imediatamente uma solução.

2.1.2.14 Liderança Paternalista

De acordo com Maximiano (2004), o paternalismo é uma atrofia da liderança, dos quais o líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho. A liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

2.1.2.15 Estilo Conselheiro

Maximiano (2004) afirma que o estilo conselheiro relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.

2.1.2.16 Estilo Dirigista

O estilo dirigista acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. É apropriado em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis, segundo Maximiano (2004).

2.1.2.17 Os Estilos na Grade Gerencial

Blake & Mouton (1995) veem os estilos de liderança através de um estudo denominado “grade gerencial”, e segundo eles, todo líder administrador está voltado para duas preocupações:

- a) **Ênfase na produção:** Preocupação com os resultados concretos dos subordinados.
- b) **Ênfase nas pessoas:** Preocupação voltada para as pessoas com quem se trabalha. Benis (2002) afirma que este estilo de liderança é mais voltado para as pessoas do que para o trabalho em si, procurando compreender e ajudar os colaboradores, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem descuidar-se do desempenho esperado.

A partir da relação destas duas ênfases, surgem cinco estilos predominantes:

- a) **Estilo Social (1,9):** Um líder social tem uma baixa preocupação com resultados e uma alta preocupação com as pessoas. Esta pessoa valoriza muito os sentimentos e pensamentos dos outros. Maximiano (2004) também descreve este estilo como o estilo relacional, como um líder que cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. Ideal para resolver e sara conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas.
- b) **Estilo Apático (1,1):** Um líder apático faz o mínimo necessário, mas não tem nenhuma intenção de oferecer uma contribuição positiva para a organização. A motivação dele é “aguentar firme”, apesar de estar entediado e indiferente, escondendo, porém, estes sentimentos dos outros. É um líder que evita ser o centro das atenções evitando conflitos, fazer inimigos ou arranjar encrencas, além de aparentar estar sempre muito ocupado e com isto ele mantém as pessoas à distância.
- c) **Estilo Conciliador (5,5):** Para o conciliador, o caminho moderado é o melhor. Para o conciliador o caminho seguro está no meio-média. É uma pessoa que deseja estar “bem” com os colegas, pode-se dizer que é sociável, extrovertido, enturmado e prestativo. Pode ser equiparado também, ao estilo conselheiro, definido por Maximiano (2004),
- d) **Estilo Pressionador (9,1):** Um líder com este estilo se preocupa pouco com os pensamentos, atitudes e sentimentos de seus subordinados. Ele usa a autoridade para dirigi-los e controlá-los. Este estilo também é mencionado por Maximiano (2004), acrescentando a este conceito, que tal estilo é hábil em atingir objetivos difíceis e estimulantes, porém, tem efeito por vezes, negativo sobre o clima de

trabalho, pois é frequentemente mal executado. House & Dessler (1974) também classificam este tipo de líder como líder diretivo. Weber (1992) chama este estilo de autocrático.

- e) **Estilo Gestor (9,9):** É um estilo que estabelece padrões de produtividade altos, onde cada um sabe onde e como deve se empenhar para contribuir para a equipe e para a organização. Este estilo apresenta características que se assemelham a outros estilos já apresentados, como o da liderança apoiadora de House e Dessler (1974), a liderança servidora de Arantes (2013), Kouzes (2007) e Hunter (2004). Munhoz (2002) e Oliveira (2006) destacam características deste estilo, como o estilo motivador.

A partir dos conceitos apresentados acima, os autores criaram o que ficou conhecido como a grade dos estilos gerenciais. Nas Figuras 1 e 2, são apresentadas as características mais marcantes de cada estilo.

Na Figura 1 são apresentados os traços mais comuns a serem reconhecidos nos estilos.

Figura 1 – A Grade dos estilos gerenciais

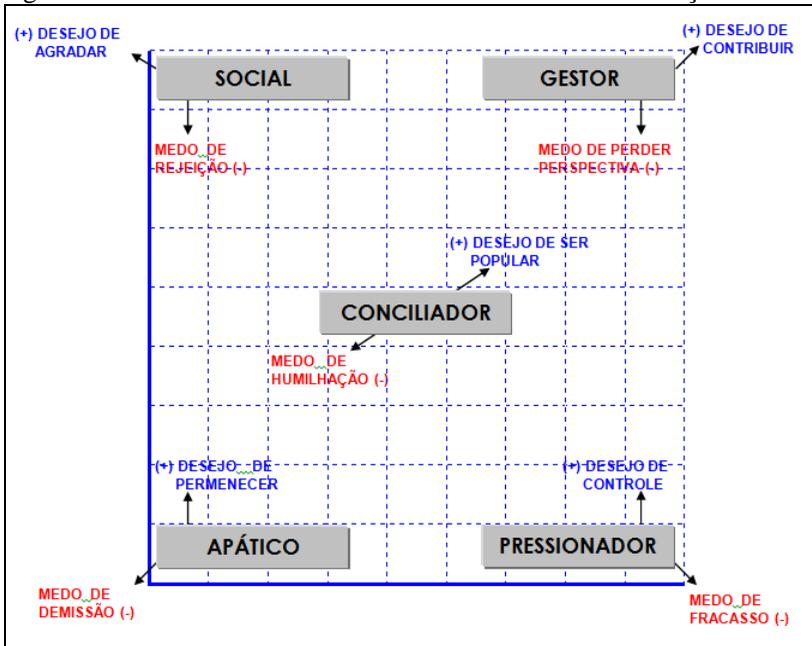


Fonte: Blake & Mouton (1995)

Um sexto estilo também é classificado por Blake & Mouton (1995) quando se unem as características do estilo social com o estilo pressionador, dando origem então ao chamado estilo paternalista. Neste estilo, o indivíduo que lidera assume a responsabilidade pelos outros como se estes fossem crianças. Neste estilo a motivação positiva é buscar a admiração dos outros através de sua experiência e conselhos. Já a negativa é a rejeição deste mesmo conselho e experiência, produzindo neste líder, uma espécie de sentimento de traição. Tais comportamentos da liderança também são identificados na teoria de Maximiano (2004).

Blake & Mouton (1995) apresentam de forma sintética as dimensões motivacionais de cada estilo de liderança, representados na Figura 2.

Figura 2 – As dimensões motivacionais dos estilos de liderança



Fonte: Blake & Mouton (1995)

Geralmente os líderes utilizam poder, influência e autoridade para conseguirem persuadir pessoas ou até mesmo grupos a realizarem as atividades conforme sua necessidade. No entanto, o mais importante para que a liderança seja exercida é que o indivíduo tenha conhecimento, informações e segurança sobre o que está fazendo, para

que assim, certamente seu poder de persuasão poderá ser ainda maior. Sem conhecimento, as decisões do líder podem não dar em nada, ou pior ainda, podem levar a prejuízos, derrotas e perdas irreparáveis. (POSSI, 2006)

2.1.3 Quadro resumo dos estilos de liderança

A partir das pesquisas produzidas apresenta-se a seguir, resumo dos estilos e suas principais características:

Quadro 2 – Síntese dos Estilos de Liderança (31 estilos)

Autor(es) / Data	Estilo de Liderança	Característica
Engstrom & Mackenzie (1974); Weber (1992)	Laissez-faire/ liberal	Sem estrutura ou supervisão, decisões incumbidas ao grupo
Engstrom & Mackenzie (1974); Weber (1992)	Democrático/ participativo	A liderança fornece alguma estrutura, o líder conduz e orienta o grupo apenas.
Engstrom & Mackenzie (1974)	Manipulativo/ Inspirador	Estrutura confusa e duvidosa
Engstrom & Mackenzie (1974); Weber (1992)	Benevolente / Autocrático	Atividades altamente estruturadas, com supervisão cerrada
Engstrom & Mackenzie (1974); Weber (1992)	Autocrático/ Burocrático	Decisões centralizadas no líder, atividades minuciosamente arbitradas.
Hersey & Blanchard (1986)	Comportamento de Tarefa	Organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como)
Hersey & Blanchard (1986)	Comportamento de relacionamento	Manter as relações pessoais entre ele e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar feedback, facilitar e apoiar

Continua...

Autor(es) / Data	Estilo de Liderança	Característica
Robbins (2004); Macedo & Boas (2006)	Carismática	Ressalta apelo emocional e compromisso dos liderados, visão, articulação, risco pessoal, autoconfiança, agente de mudança, comportamentos não convencionais
Robbins (2004); Macedo & Boas (2006)	Visionária	Cria e articula uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável.
Arantes (2013), Kouzes(2007)	Servidora	Busca bons resultados através da participação ativa dos envolvidos nas áreas produtivas das empresas. Amor como ato de se dispor a serviço do outro.
Thomas & Velthouse (1990); Macedo & Boas (2006)	Distribuída	Dar poder a alguém, compartilhamento de informação (visão, metas claras, tomada de decisão, resultados de esforços)
Covey (2002)	Baseada em Princípios	4 níveis: 1) Pessoal: minhas relações comigo mesmo; 2) Interpessoal: minhas relações e interações com os outros; 3) Gerencial: minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros; 4) Organizacional: minha responsabilidade de organizar as pessoas, de recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar os problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes.

Continua...

Autor(es) / Data	Estilo de Liderança	Característica
Robbins (2000)	Transformacional	Voltada a explicar e diferenciar os líderes que conseguem realizações admiráveis dos líderes comuns que não realizam feitos extraordinários. Há consideração individualizada, ou seja, dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.
Munhoz (2002); Oliveira (2006)	Motivadora	Muda por meio de ações criativas, mantém como meta agregar pessoas, procura convencê-las a partilhar as melhores ideias e ações do grupo, acreditando no significado que “convencer” quer dizer “vencer juntos”.
Morgan (1996); Oliveira (2006)	Apaixonado	A principal característica é o estado de espírito do líder. Quanto mais “apaixonado” pelo empreendimento maior será sua garra em alcançar os objetivos almejados, e, conseqüentemente, maior o poder em conquistá-los. Leva a equipe a se apaixonar pelos valores e causas às quais se está empreendendo, pois quando a empresa atinge um estágio de encantamento pelos projetos, assim como o líder, a mesma passa a criar um ambiente estimulante a melhorias.

Continua...

Autor(es) / Data	Estilo de Liderança	Característica
Likert (1971); Blake & Mouton (1995)	Centrada na tarefa	Preocupa-se com a execução de tarefas e com seus resultados. Seleciona e treina pessoas adequadas a cada tarefa.
Likert (1971); Blake & Mouton (1995) Benis (2002);	Centrada nas pessoas	Centrada nos aspectos humanos dos seus subordinados. Estes aspectos são relevantes nas decisões tomadas. Estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para o trabalho em si, procurando compreender e ajudar os colaboradores, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos.
House & Dessler (1974)	Diretiva	O líder explica o quê e como os subordinados devem fazer determinada tarefa.
House & Dessler (1974)	Apoiadora	O líder focaliza as necessidades dos subordinados e seu bem-estar e promove um clima de trabalho amigável.
House & Dessler (1974)	Orientada para resultados	O líder enfatiza a definição de objetivos claros e desafiadores.
House & Dessler (1974)	Participativa	Quando o líder focaliza a consulta aos subordinados, pede sugestões e as leva em consideração antes da tomada de decisões.
Maximiano (2004)	Paternalista	O líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho.

Continua...

Autor(es) / Data	Estilo de Liderança	Característica
Maximiano (2004)	Conselheiro	Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.
Maximiano (2004)	Relacional	Um líder que cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas.
Maximiano (2004)	Pressionador	Atingem objetivos difíceis e estimulantes.
Maximiano (2004)	Dirigista	Dá instruções claras em situações de emergência.

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a liderança pode ser considerada como um agente posto nas equipes para reduzir a incerteza e a insegurança de seus integrantes, que permite erros e acertos, para que assim as organizações busquem seus objetivos em um processo contínuo de decisões. No mais, pode-se observar que não há uma forma certa ou incorreta de liderar, mas sim uma forma adequada. Para Blake & Mouton (1995) um bom líder se reajusta à realidade moldando-se a cada situação.

Para organização e análise dos estilos observados durante a pesquisa bibliográfica, relacionou-se as diversas características e tipos de liderança encontradas com os estilos definidos por Blake & Mouton (1995) no *Grid* Gerencial.

Quadro 3 – Relação dos estilos de liderança (27) pesquisados com os estilos do *grid* gerencial (6)

Estilos do GRID Blake e Mouton (1995)	Relação dos Estilos de Liderança Pesquisados
Social (1,9)	Comportamento de relacionamento; Centrada nas pessoas, Relacional
Apático (1,1)	Burocrático; Laissez-faire/ liberal
Pressionador (9,1)	Comportamento de Tarefa; Dirigista; Centrada na tarefa; Diretivo; Autocrático
Conciliador (5,5)	Conselheiro; Carismático, Manipulativo

Continua...

Estilos do GRID Blake e Mouton (1995)	Relação dos Estilos de Liderança Pesquisados
Gestor (9,9)	Visionário; Servidor; Baseada em Princípios; Distribuído(a); Apaixonado; Democrático/Participativo; Orientada para resultados; Apoiador; Motivador; Transformacional; Inspirador
Paternalista (9 + 1)	Benevolente / Autocrático

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos conceitos de Blake & Mouton (1995)

2.2 OS CONCEITOS DE INOVAÇÃO

É desafiante conceituar a inovação. Primordialmente porque ela é “movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”, segundo o que apontam Tidd, Bessant & Pavitt, (2008, p. 26). Tal abordagem pode ser aliada ao primeiro conceito acadêmico sobre inovação, creditada ao economista Joseph Schumpeter (1883-1950), quando o autor define que inovar é “produzir outras coisas, ou as mesmas coisas de outra maneira, combinar diferentemente materiais e forças, enfim, realizar novas combinações” (SCHUMPETER, 1968, p.47).

O Manual de Oslo (2005) também define inovação, mudanças tecnológicas de produto ou, a implantação e comercialização com características de desempenho aprimoradas, fornecendo ao consumidor serviços novos ou melhorados. Uma inovação de processo tecnológico consiste na implantação ou adoção de métodos de produção e comercialização, novos ou significativamente aprimorados. Em geral, envolve mudanças de equipamento, equipes de profissionais, métodos de trabalho ou uma combinação destes. A inovação está relacionada com a capacidade criativa das pessoas, a maneira como elas solucionam problemas e encontram saídas para questões simples ou complexas, como define Pearson (2011, p.68):

Poderíamos dizer que a criatividade está para o indivíduo assim como a inovação está para a organização; no entanto, a relação entre inovação e organizações vai bem além disso. Uma pessoa pouco criativa ou exageradamente avessa ao risco pode ter mais dificuldade para atingir suas metas ou demorar mais para solucionar seus problemas.

Mas nada impede que ela leve uma vida normal e seja realizada. O mesmo não pode ser dito de uma organização. A empresa que não inova mais cedo ou mais tarde sentirá as consequências disso, podendo até deixar de existir. Em outras palavras, a inovação para uma empresa não é uma questão de fazer as coisas de um jeito melhor. É uma questão de sobrevivência.

A administração contemporânea, baseada em resultados, exige dos profissionais respostas rápidas, atualizadas e diferentes, que segundo Sanmartin (2012) são produtos de um mercado corporativo em crescente nível de exigência. Isto ocorre porque a inovação, conforme Tidd, Bessant & Pavitt (2008), não se trata apenas na abertura de novos mercados, tampouco consiste no desenvolvimento de produtos inéditos, mas pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros, bem como na ressignificação de produtos outrora existentes. Neste mesmo sentido, Mattos & Guimarães (2005) concordam quando afirmam que é muito difícil definir, quanto o mais medir, o que constitui a inovação. É comum imaginar a inovação como o desenvolvimento de um novo produto ou de um processo melhor para sua produção. Entretanto Mattos & Guimarães (2005) entendem que ela (a inovação) pode se constituir numa simples substituição de uma matéria prima por outra mais econômica, na produção de um produto já existente, ou ainda numa maneira mais eficaz de vender e distribuir um produto ou serviço.

Em contraponto a estes conceitos, Kim & Nelson (2005, p.16) definem a inovação como “atividade precursora, originalmente enraizada nas competências internas da empresa, para desenvolver e introduzir um novo produto no mercado pela primeira vez”. Entretanto os autores também diferenciam inovação de “imitação criativa”, reconhecendo que tentar diferenciar os dois conceitos é uma tarefa um tanto nebulosa. Os autores também aceitam o fato de que a maioria das inovações não envolve grandes rupturas com o *status quo*, mas estão profundamente ligadas às ideias previamente estabelecidas.

Entretanto, os autores Nelson & Winter (1982) entendem que as organizações chamadas de “imitadoras” podem requerer sua qualidade de “inovadoras” tendo em vista que a grande maioria dos desafios para inovar, também foram resolvidos em seu processo de “imitação criativa”.

Kim & Nelson (2005) complementam tais definições quando afirmam que muitas das competências necessárias na engenharia reversa, utilizada no processo de “imitação criativa”, podem se transformar em atividades de pesquisa e desenvolvimento, visto que através destas práticas as organizações podem desenvolver sua capacidade tecnológica. Tais competências e habilidades requeridas nestas atividades são de acordo com os autores, similares aos processos de inovação da pesquisa e desenvolvimento.

As práticas de inovação tecnológica não são privilégio de organizações de grande porte que se destacam por utilizarem tecnologias mais sofisticadas e em grande intensidade, como é o caso de telecomunicações, aeronáutica e a indústria farmacêutica. Muitos ramos de negócios que pareciam ter alcançado certo grau de estabilidade em seus processos, no tocante à mudança tecnológica, como é o caso da indústria automobilística, a telefonia e serviços, têm investido fortemente no processo de geração de inovações tecnológicas radicais ou de ruptura (QUADROS & VILHA, 2006).

Igualmente, não apenas as grandes corporações, com orçamentos generosos para a conta de pesquisa e desenvolvimento, podem alcançar níveis excelentes de inovação em seus processos. As empresas com limitações financeiras, ou com orçamentos menos favorecidos também podem inovar, pois inovação não depende apenas de recurso financeiro, como defendem Fuck & Vilha, 2012; p 5:

A inovação não é resultado apenas de investimentos financeiros por parte das empresas. Para que ela exista, faz-se necessária a existência da capacidade inovadora que deve estar presente em todas as etapas do processo de inovação, além de um ambiente institucional favorável e, de forma crescente, de políticas de incentivos específicos. Ou seja, existem fatores internos e externos às empresas e demais instituições envolvidas no processo.

Apesar de que em geral se associe o conceito de inovação com o desenvolvimento de novos produtos, é oportuno ressaltar que existem diferentes tipos de inovação. A terceira edição do *Manual de Oslo* (2005), estudo publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), classifica essencialmente três tipos de inovação que uma organização pode promover, a saber: as inovações mercadológicas, organizacionais e tecnológicas.

Posicionamento semelhante, Tidd, Bessant & Pavitt, (2008) concordam quando classificam os tipos de inovação em: inovação de produto (e/ou serviço); inovação de processo; inovação de posição e inovação de paradigma. Os autores chamam este conceito de “Os 4P’s da inovação”, aos quais acrescentam também as duas dimensões da mudança, baseada no grau de novidade: a inovação incremental e a inovação radical. Já Sanmartin (2012) simplifica tal classificação, dividindo-a em inovação tecnológica, que se pode aplicar a processo ou produto, e inovação organizacional, também conhecida como inovação de gestão ou de negócio. Zogbi (2008) diferencia a classificação de inovação em três tipos: melhoria contínua, ruptura e disrupção.

Os conceitos de tipos de inovação podem ser classificados em sete: de produto ou serviço, de processo, mercadológica, organizacional, incremental, por ruptura e por disrupção.

2.2.1 – Inovação de produto ou serviço

Inovação de produto “resulta em um produto novo ou melhorado. Um exemplo desse tipo de inovação poderia ser um tipo de lâmina de barbear mais afiada e mais durável que as disponíveis no mercado” (MATTOS & GUIMARÃES, 2005; p.23).

A inovação em serviço segue o mesmo princípio, e neste caso, os autores destacam o exemplo das centrais de autoatendimento dos bancos, como uma inovação na prestação de serviço destas organizações. Tidd, Bessant & Pavitt (2008) exemplificam este tipo de inovação como um novo carro, ou um novo pacote de seguro contra acidentes para bebês recém-nascidos e um novo sistema de entretenimento doméstico, todos seriam exemplos de inovação em produtos.

Já o *Manual de Oslo* contribui com as definições de inovação tecnológica de produto, **novos** e **aprimorados**:

Um **produto tecnologicamente novo** é um produto cujas características tecnológicas ou usos pretendidos diferem daqueles produtos produzidos anteriormente. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas, podem basear-se na combinação de tecnologias existentes em novos usos, ou podem ser derivadas do uso de novo conhecimento. Já um **Produto tecnologicamente aprimorado** é um produto existente cujo desempenho tenha sido significativamente aprimorado ou elevado. Um

produto simples pode ser aprimorado (em termos de melhor desempenho ou menor custo) através de componentes ou materiais de desempenho melhor, ou um produto complexo que consista em vários subsistemas técnicos integrados pode ser aprimorado através de modificações parciais em um dos subsistemas. (OCDE, 2005; p 55-56).

O *Manual de Oslo* também contempla a definição de inovação em serviços. Para tal, nas empresas prestadoras de serviço, a inovação de processo pode ser considerada a melhoria de capacidade incorporada nas rotinas, desde que possam ser mensuráveis os resultados das mudanças propostas, como por exemplo, a implantação de uma norma de qualidade como a ISO 9000. Ela pode ser considerada uma inovação tipo TPP, salvo se resultar em significativa melhora na produção ou entrega de bens ou serviços.

Neste mesmo sentido, segundo Pearson (2011, p.77) “inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado, no que diz respeito as suas características ou usos”.

2.2.2 – Inovação de processo

Inovação de processo “é a introdução de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado” (PEARSON, 2011; p.77). Tidd, Bessant & Pavitt (2008) também apontam este tipo de inovação como a mudança nos **métodos** ou equipamentos de fabricação do novo carro ou no sistema de entretenimento doméstico, ou ainda nos procedimentos administrativos no caso do pacote de seguro.

A definição apresentada pelo *Manual de Oslo* para inovação tecnológica de processo:

A Inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e pode derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de

produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes. (OCDE, 2005; p 56).

Mattos & Guimarães (2005, p.23) também discorrem que a “inovação de processo acontece quando os processos de produção são alterados de forma que reduzam os custos ou melhorem a qualidade de um produto existente, ou quando são especificamente desenvolvidos para produzir um produto novo ou melhorado”.

2.2.3 – Inovação mercadológica

O conceito apresentado no *Manual de Oslo* define inovações mercadológicas (também chamadas de *marketing*) como mudanças que envolvem a implementação de um novo método de *marketing*, com transformações significativas na aparência do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2005). No mesmo sentido, Pearson (2011) acrescenta que a inovação de marketing busca atender melhor aos requisitos de compra dos clientes, abrindo novos mercados ou reposicionando no mercado determinado produto, com o objetivo de incrementar suas vendas.

Tidd, Bessant & Pavitt, (2008, p.31) pontuam que “a inovação também pode ser atingida pelo reposicionamento da percepção de um produto ou processo já estabelecido em um contexto de uso específico”. O reposicionamento de um produto ou serviço no mercado, também é uma forma de exercer uma inovação mercadológica. Um bom exemplo de inovação mercadológica é o que a Alpargatas realizou com um dos seus produtos: As sandálias *Havaianas*. Inicialmente focado para o atendimento do mercado de baixo preço, a Alpargatas reposicionou as *Havaianas* no mercado, relacionando as sandálias a artigo de moda, utilizado por atrizes e atores famosos.

2.2.4 – Inovação organizacional

Esta classe de inovação, também pode ser chamada de inovação de paradigma, segundo entendimento de Tidd, Bessant & Pavitt, (2008), e inovação de gestão (SANMARTIN, 2012) ou ainda, como inovações estratégicas (ZOGBI, 2008).

Esta é a definição apresentada pelo *Manual de Oslo* para inovação organizacional:

A inovação organizacional na empresa inclui a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas; implantação de técnicas de gerenciamento avançado; implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas. Em princípio, a mudança organizacional conta como inovação apenas se houver mudanças mensuráveis nos resultados, tais como aumento de produtividade ou vendas. (OCDE, 2005; p 61).

Pearson (2011, p.78) define a inovação organizacional como “a implementação de um novo método organizacional, nas práticas de negócio da empresa, na organização de seu trabalho ou em suas relações externas”. Neste mesmo sentido, Sanmartin (2012) complementa que as inovações organizacionais e de marketing, às vezes, são reunidas numa só identificação, chamada de inovação de negócio.

Também chamada de inovação de paradigma pelos autores Tidd, Bessant & Pavitt, (2008), tal conceito aborda as mudanças nos modelos mentais subjacentes que a organização utiliza para se orientar estrategicamente.

2.2.5 – Inovação incremental

Este tipo de inovação é uma derivação das quatro primeiras classificações apresentadas, assim como a inovação por ruptura e a disrupção. Sanmartin (2012) identifica estas derivações como o grau de impacto da inovação, apenas como incremental e radical, ou pela fundamentação apresentada por Tidd, Bessant & Pavitt (2008) como grau de novidade envolvido.

Na inovação incremental as transformações e mudanças num produto ou serviço ocorrem de forma gradual, adicionando novos elementos ao produto ou serviço, partindo de uma ideia base já existente, conforme exposto por Zogbi (2008). Elas podem ser advindas da substituição de uma matéria prima em um produto, que o torne mais ecologicamente aceitável, ou a melhoria de sua embalagem.

No serviço, a otimização de uma rota de entrega para atendimento mais rápido de um cliente, ou um novo processo de formação e capacitação de atendimento ao público, podem ser exemplos de inovação com a abordagem de melhoria contínua. Nesta tipologia, o autor define que “Melhoria contínua é a inovação incremental, também chamada diferencial, ou de manutenção (neste caso leia-se: manutenção

da vida útil). Nesta versão, a inovação é a mola propulsora da evolução do produto ou serviço em questão” (ZOGBI, 2008; p 38). A inovação incremental ocorre a partir de pequenas melhorias em um determinado produto ou nos processos empregados na fabricação do mesmo. Tais melhorias aperfeiçoam o desempenho do produto, reduzem seu custo de produção, melhoram sua qualidade ou ainda aumentam a eficiência durante processos de manufatura (Mattos & Guimarães, 2005).

Zogbi (2008) define as principais características desta forma de inovação:

- a. Elas ocorrem dentro da organização, buscando a sua própria maneira, e com recursos e competências internas, soluções para problema de produção, qualidade, uso e comercialização de seus produtos e serviços;
- b. Está relacionada mais frequentemente aos desafios entre a administração e a atividade produtiva, ou no caso de serviços, àqueles ligados as operações, porque tratam de atividades onde os processos já estão definidos, e que receberão novos valores agregados.
- c. Acontecem em período de curto prazo, e são logo assimiladas pelas organizações e pelo mercado, devido a grande concorrência. O tempo entre a ideia de melhoria e o incremento alcançado com a inovação deve ser curto para gerar vantagem competitiva perante concorrentes, até que a inovação seja imitada pelos concorrentes de mercado.

Embora a maioria das pessoas associe a inovação como um processo essencialmente de descontinuidade e ruptura com um determinado conceito ou paradigma, na grande maioria das vezes, a inovação ocorre de forma gradual, ou seja, através de melhorias contínuas e incrementais. Tidd, Bessant & Pavitt (2008; p.33) fazem tal afirmação, e acrescentam que “os produtos raramente são ‘novos para o mundo’; a inovação de processos é basicamente centrada na otimização ou na ‘eliminação de pragas do sistema’”.

Segundo Fuck & Vilha (2012), as inovações incrementais muitas vezes são avaliadas como mudanças de segunda categoria. Entretanto, detêm relevante contribuição econômica para as organizações e para os mercados. Para ratificar esta afirmação, Tidd, Bessant & Pavitt (2008) expõem que estudos sobre a inovação incremental revelam que os ganhos cumulativos e constantes de eficiência no longo prazo, são maiores que àqueles advindos de um processo de inovação radical esporádico. “Tal importância das inovações incrementais para os negócios reside sobre o fato de que esses tipos de inovação são mais

fáceis de serem geradas e, neste sentido, preenchem continuamente o processo de mudança nos mercados” (FUCK & VILHA; 2012; p. 10).

Diante deste cenário, é relevante destacar alguns desafios que as organizações enfrentam na gestão da inovação, a saber: o esgotamento das equipes e os limites de eficiência do produto ou serviço; o excesso de informação desnecessária que pode ser incorporado como inovação inútil ou supérflua e a falta de foco das equipes de P&D (ZOGBI, 2008)

2.2.6 – Inovação por ruptura

Diferentemente da classificação incremental as inovações por ruptura são consideradas transformações e mudanças abruptas em produtos ou serviços, descontinuando os elementos que fundamentam produtos e serviços já existentes. É também chamada de inovação pura, arquitetural ou descontínua (ZOGBI, 2008), ou ainda de inovação radical, este grau de impacto da mudança “é aquela que introduz produtos, serviços, processos e práticas de gestão inteiramente novas, pois rompe com o padrão e propõe um novo conceito” (SANMARTIN, 2012, p. 29). Quadros & Vilha (2006) conceituam a inovação por ruptura ou inovações radicais àquelas que introduzem produtos, serviços ou processos claramente novos no mercado e estão diretamente relacionadas com as atividades de Pesquisa e desenvolvimento. Nesta categoria têm-se exemplos como o telefone celular e a imagem digital utilizada em câmeras fotográficas.

Segundo Mattos & Guimarães (2005) as inovações radicais (ou por ruptura) ocorrem quando são realizadas grandes melhorias em um produto, processo ou serviço. Estas grandes melhorias são caracterizadas por mudanças expressivas na forma de funcionamento do produto, em seu processo de fabricação, fazendo com que as atividades de produção sejam alteradas. Outras características destacadas pelos autores são o emprego de novas tecnologias, que torna obsoleta a tecnologia anterior empregada, e também o desenvolvimento de novos canais de marketing e distribuição. Tidd, Bessant & Pavitt (2008) apontam que a inovação radical transforma a maneira como se veem ou se usam as coisas, e acrescentam:

Algumas vezes essas mudanças são comuns em alguns setores ou atividades, mas, às vezes, são tão radicais e vão tão além que mudam a própria base da sociedade, como foi o caso da energia a vapor na Revolução Industrial ou das presentes mudanças resultantes das tecnologias de

comunicação e informática. (TIDD, BESSANT & PAVITT, 2008; p 32).

ZOGBI, (2008) caracteriza a inovação por ruptura da seguinte forma:

- a. Tal mudança ou transformação ocorre com a organização voltada ‘para fora’, captando novas ideias, modelos e conceitos, e transformando-os em produtos e serviços desconhecidos pelos clientes;
- b. Seu foco é o cliente e o mercado. Buscar elementos potencializadores das novas ideias deve ser o principal objetivo de suas equipes;
- c. Normalmente acontecem em período de longo prazo, principalmente porque não existem ‘aproveitamentos’ anteriores. Desenvolver protótipos, realizar testes e pesquisas levam tempo e todas as possibilidades devem ser consideradas.

Frente aos conceitos apresentados, há um aspecto peculiar no entendimento da inovação de tipo radical (ou por ruptura) e a de tipo incremental, o qual projeta distinções na caracterização existentes entre os conceitos de “invenção” e “inovação”, comumente tidos como sinônimos (FUCK & VILHA; 2012). Para os autores, a invenção assemelha-se a um esboço ou protótipo de novo produto, serviço ou processo. “Uma invenção não necessariamente se transforma em inovação, que se concretiza quando ocorrem transações comerciais (...) uma distinção muito simples entre invenção e inovação se resume aos verbos “conceber” e “usar” (FUCK & VILHA; 2012, p.12)”. Desta sorte Zogbi (2008) concorda que a invenção envolve a criação de uma ideia, enquanto que inovação é o uso prático da mesma, de onde a ideia ou invenção é definitivamente utilizada nas atividades econômicas do mercado.

Da mesma sorte que a inovação incremental, para a inovação radical, também é apropriado destacar os desafios que as organizações enfrentam na gestão da inovação. A principal delas é a necessidade das organizações manterem seu “olhar para fora”. Conforme Zogbi (2008; p.32) “não existe hábito para o que é inédito (...) a detecção das oportunidades no mercado é vital para a sua adoção e sucesso”.

2.2.7 - Inovação por disrupção

A inovação por disrupção trata-se daquela que visa atender os ‘não clientes’ ou chamados ‘clientes aspiracionais’. Estes clientes ainda

não consomem o novo produto ou usam o novo serviço porque ainda não o conhecem, provavelmente por falta de intimidade com o mesmo ou por não se sentirem prontos ou capazes de consumi-los. Nesta prontidão incluem-se aspectos como o desejo, o desconhecimento e a falta de recurso financeiro (ZOGBI, 2008). Segundo o autor, a inovação por disrupção não depende do perfil do cliente. É comum o cliente ter dinheiro para adquirir o novo produto, e não o faz por não compreender o produto.

Também sobre as inovações disruptivas, Christensen (2001; p.34) apresenta que:

As principais razões para o fracasso de grandes empresas normalmente se relacionam com a ocorrência de uma inovação disruptiva no mercado em que atuam. Esse tipo de inovação, muitas vezes, é introduzido por um novo entrante no mercado, tornando obsoleta toda a estrutura que sustentava a liderança da empresa dominante até aquele momento.

Christensen (2001) aponta ainda que produto ou serviço que cria um novo mercado e desestabiliza os concorrentes que antes dominavam. Costumeiramente é um produto até mais simples ou barato do que o existente até o momento, ou ainda algo capaz de atender clientes que antes não tinham acesso ao mercado. Iniciam servindo um público modesto, até que abarcam todo o segmento.

Segundo Oliveira, *et al* (2010; p.6) os principais motivos pelos quais as organizações têm dificuldade de se adaptarem ao surgimento de inovações disruptivas são:

- a. Apresentam relação custo benefício pouco atraente. Como inicialmente os mercados incipientes são pequenos demais e oferecem margens pouco atrativas, acabam ficando, fora dos seus planos de negócio;
- b. As análises financeiras descartam algumas destas inovações por conta de seus prováveis resultados, pois relacionam o retorno futuro de uma nova ideia com a manutenção do atual nível de atividade. Tal procedimento quase sempre resulta no engavetamento de projetos mais ousados, esquecendo-se, contudo, que não existem garantias de que o atual nível de operação será mantido com o surgimento de inovações disruptivas por parte dos concorrentes;
- c. Como as estruturas de equipamentos, padrões de custos e

procedimentos operacionais já estão definidos, existe baixa flexibilidade de adaptação às tecnologias disruptivas;

- d. Definem objetivos de pesquisa e desenvolvimento somente consultando sua base atual de clientes. O mercado estabelecido de uma organização geralmente aponta para demanda de novas versões de produtos, no máximo melhorias naqueles que já usam ou conhecem. Dificilmente indicam tecnologias completamente novas;
- e. Muitas organizações decidem suas estratégias apenas considerando seu posicionamento na cadeia de valor, ou seja, analisam observando somente seu mercado e o contexto atual, sendo que tal mercado pode mudar radicalmente com o surgimento de uma inovação disruptiva.

Portanto, as inovações disruptivas costumam desestabilizar os ambientes por onde surgem. Como efeito colateral, uma inovação deste grau geralmente provoca demissão de milhares de profissionais no ramo, fechamento de empresas ou forte queda repentina nas margens de lucro que forçam concorrentes a mudarem suas estratégias. Entretanto, isso não quer dizer que elas são ruins, ao contrário. Inovações disruptivas empoderam o consumidor, agilizam processos e tornam produtos e serviços mais acessíveis ao mercado. (OLIVEIRA *et al* ,2010)

2.3 O LÍDER E A INOVAÇÃO

A inovação e a mudança certamente são temas que parecem pautar os dias atuais. Drucker (1998) ao falar sobre inovação destaca que esta é uma das funções da capacidade empresarial, seja num negócio estabelecido, numa instituição pública ou mesmo num pequeno negócio de família. O autor também afirma que a inovação é o meio pelo qual um espírito empreendedor cria novos recursos de produção de riqueza ou, desenvolve recursos já existentes com um potencial refinado para a criação de riqueza.

No entanto, Adair (2010) afirma que a inovação não resulta apenas de invenções, não depende única e exclusivamente de novas criações. Para este autor os produtos e serviços que existem, e também as organizações, podem passar por mudanças com a finalidade de melhorar continuamente. Neste caso, a mudança não é um grande passo a frente, mas pode ser uma série de pequenos passos em uma direção desejada. Como conceitua Zogbi (2008) tal evolução pode ser

classificada como melhoria contínua, ou inovação incremental, capaz de estender a vida útil de um produto ou serviço, além de ser também sua mola propulsora no processo de evolução. Neste sentido acrescenta ainda Adair (2010) que o espírito da inovação se difere de uma mudança radical, e por isto, pode a inovação, ser melhor aceita que um determinado processo de mudança em si, pois se trata de um caráter mais evolucionário, e não ‘revolucionário’. Isso não quer dizer que a inovação, em algum momento, não possa levar a organização a uma mudança radical.

Como qualquer processo de desenvolvimento organizacional para inovação, é salutar destacar que a forma como a liderança aborda e trata seus liderados, pode fazer toda a diferença na qualidade deste desenvolvimento. Neste entendimento é que Benis (2002) declara que a liderança se tornou o desenvolvimento de relacionamentos com diversos tipos de pessoas para criar uma comunidade ou ambiente que produza riqueza. E nas organizações e nos negócios, a liderança é também aprendida, em sua maior forma, pelo exemplo. Para que sejam formados bons líderes é necessário que haja bons líderes dando excelentes exemplos. Neste sentido, para o autor, a liderança nas organizações deve ser desenvolvida por várias pessoas, pois a complexidade empresarial é acometida por diversas e rápidas transformações, o que dificulta que o papel de líder seja desempenhado por uma única pessoa (BENIS, 2002).

Sob o ponto de vista de Machado & Goulart (2005), o estilo de liderança adotado por um gestor produz impactos nas atividades dos seus liderados, afetando o seu comportamento e sua motivação no trabalho. E os diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas, produzindo também diferentes climas organizacionais. Os autores também destacam que a personalidade do líder representa papel decisivo na maneira de como conduzir a equipe de trabalho.

O que se pode assegurar, é que seja qual for o tipo de liderança adotado por um gestor, este estilo produzirá efeitos diretos no processo criativo de uma organização, pois afeta amplamente o clima organizacional, do qual de acordo com Felipe (2007), o clima organizacional pode influenciar positivamente no pensamento criativo, fazendo-o nascer e desenvolver, como também o podendo através de um clima negativo e repressor. De acordo com a autora, a liderança e as relações interpessoais possuem significativa influência na determinação do clima organizacional (FELIPPE, 2007).

Neste mesmo sentido, Ribeiro (2004) define que a principal característica que se espera de um gerente é a liderança, e esta qualidade

é demonstrada na condução dos processos e das atividades operacionais, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade dos integrantes das equipes de liderados, de modo a alcançar a satisfação de todos os envolvidos no processo.

Sob o ponto de vista de Kotter (2002), o autor define o verdadeiro líder como um indivíduo que cria estratégias, determina as direções nas quais as organizações devem avançar. Ainda, este líder consegue fazer com que seus liderados o sigam por estarem convictos de que suas ideias estão corretas.

Por outro lado, para Cohen (1999) a liderança significa despertar o interesse e o envolvimento de todos os integrantes da equipe, usufruindo do talento de cada um no trabalho coletivo para o atendimento das metas organizacionais e, não apenas promover ações simpáticas para despertar nos liderados o desejo da cooperação.

Tais constatações são tão relevantes que Nanus (2000, p.10) declara que “os líderes assumem o controle dos processos de mudança, fazem as pessoas sonhar, e as colocam a implementar os sonhos, os traduzindo em realidade”. Estes líderes comprometem suas equipes energizam-nos e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. Nanus (2000) ainda completa afirmando que o gerente administra, porém, o verdadeiro líder inova.

3 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO E METODOLOGIA

A proposta desta pesquisa pretende entender quais os comportamentos da liderança podem promover os processos de inovação das organizações. Tal possibilidade é interessante, na medida em que comportamentos e atitudes pessoais podem ser observados no decorrer do estudo, através da pesquisa de campo. Entende-se que a abordagem desta pesquisa é “qualitativa”, pois neste sentido, Sampieri, Collado & Lucio (2013) apontam que a essência da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos, que são analisados a partir da experiência do participante ou pesquisador em um ambiente natural, e em relação ao contexto. Os autores reforçam o conceito de que o enfoque qualitativo deve ser selecionado quando se busca compreender a perspectiva dos participantes, sejam eles indivíduos ou pequeno grupo de pessoas a serem pesquisadas, sobre os fenômenos que os rodeiam detalhar e aprofundar experiências vivenciadas. Ainda, entender pontos de vistas, significados e opiniões específicas, de como cada participante percebe subjetivamente certa realidade ou experiência (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2013). Neste cenário, tais considerações corroboram pela escolha do método qualitativo pelo fato do estudo levar em consideração não apenas os diferentes participantes da pesquisa, como também as diversas relações destes com seu ambiente de atuação.

É por este aspecto que a pesquisa qualitativa contribui para que sejam alcançados resultados neste campo de análise, quando tal método envolve a imersão do pesquisador no campo de pesquisa, considerando este como o cenário social em que tem lugar o fenômeno estudado em todo o conjunto de elementos que o constitui, e que, por sua vez está constituído por ele (GONZÁLES REY, 2010). Para o autor, tal método permite que o pesquisador construa de forma progressiva e sem seguir nenhum outro critério que não seja o de sua própria reflexão teórica, os distintos elementos relevantes que irão se configurar no modelo do problema estudado (GONZÁLES REY, 2010).

Ainda sob o ponto de vista da pesquisa qualitativa, Dezin e Lincoln (2006) afirmam que para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, nunca houve tantas estratégias de investigação, tantos paradigmas ou métodos de análise para os pesquisadores utilizarem, isto porque atualmente se vive em um período de descobertas e redescobertas durante o desenvolvimento e discussão dos métodos para interpretar, observar e descrever os resultados. Como um dos objetivos específicos da pesquisa propôs identificar os comportamentos da liderança que promovem a inovação organizacional, ter a possibilidade

de ajustar os instrumentos de pesquisa ao campo de aplicação da mesma, pode ser salutar, principalmente porque os próprios autores supracitados também destacam a necessidade de uma abordagem mais específica. Ainda, os autores fazem menção a uma perspectiva menos positivista, neutra ou objetiva, e acrescentam que a classe, a raça, o gênero e a etnicidade influenciam o processo de investigação, e precisam ser considerados (DEZIN e LINCOLN, 2006).

Um aspecto em que se destaca a pesquisa qualitativa é seu caráter interpretativo. Creswell (2007) afirma isto quando declara que esta forma de pesquisa é fundamentalmente interpretativa, na qual, o papel do pesquisador é realizar análise de dados, incluindo, por exemplo, a descrição de cenários ou pessoas; análise de dados para identificar temas ou categorias, e finalmente fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado, oferecendo a partir destas análises, suas lições aprendidas, ou também questionamentos adicionais, novas provocações decorrentes da experiência vivenciada e analisada. É salutar destacar que “o pesquisador filtra os dados através de uma lente pessoal situada em um momento sociopolítico e histórico específico. Não é possível evitar as interpretações pessoais, na análise de dados qualitativos” CRESWELL (2007, p.186 - 187).

Porém, sob o mesmo prisma da multi possibilidade em pesquisas, Diehl e Tatim (2004, p. 32) alertam claramente sobre a necessidade de serem usados critérios planejados na pesquisa. Os autores declaram que o mundo científico está sob suspeita porque a rotina contínua de mudanças nos métodos e formas de pesquisa representam também, a possibilidade de relacionar o espaço das experiências cotidianas com o horizonte das expectativas sociais. Declaram também que, de forma conjuntural o intelectual acabou sem rumo, pois seu sentido novecentista perdeu-se na impossibilidade de configurar, por meio do conhecimento, a evolução do desenvolvimento das sociedades.

Quando se caracteriza o tipo de pesquisa a ser empregado no estudo, pode-se afirmar que se trata de uma “pesquisa aplicada”, pois pretende tratar do tema liderança e inovação, de forma a contribuir com análises das estratégias organizacionais para promoção da inovação, a partir da atuação da liderança nas organizações.

Nestes termos é que se argumenta que o tipo de pesquisa a ser empregada é o de ‘pesquisa aplicada’, pois como fundamenta Barros e Lehfeld (2000) este tipo de pesquisa busca produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, visando contribuir para a prática, com o objetivo de solucionar rapidamente um problema real. No mesmo sentido Appolinário (2004, p. 152) destaca que as pesquisas aplicadas

têm como intuito “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”.

Pesquisas aplicadas dependem de dados que podem ser coletados de diferentes formas: Pesquisas em laboratórios ou de campo, entrevistas, gravações em áudio ou vídeo, questionários ou formulários. (NUNAN, 1997; MICHEL, 2005; OLIVEIRA, 2007).

Já no tocante ao procedimento a ser empregado, partiu-se da análise de um estudo de caso (observações de um caso concreto) para obtenção dos objetivos propostos na pesquisa. Foi estudada uma organização de controle e gestão familiar, com vistas a verificar quais os estilos de liderança observados nesta firma favoreceram os processos de inovação.

Em se tratando dos objetivos, classifica-se tal pesquisa como descritiva exploratória, pois tem o objetivo de levantar as características conhecidas sobre os elementos de análise para descrever em detalhes os componentes do fenômeno. De acordo com o que confirma Diehl & Tatim (2004, p. 53) a pesquisa tem esta característica quando é utilizado para conhecer melhor um determinado problema ou desafio, proporcionando melhor familiaridade com o tema, com vistas a construir hipóteses. Tal investigação é realizada na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fenômeno escolhido. Este tipo de pesquisa exige do pesquisador uma análise mais aprofundada dos significados dos fenômenos e das diferentes variáveis relacionadas como provocadoras dos fenômenos em si (CRESWELL, 2007; GIL, 2009; MARCONI & LAKATOS, 2003).

Para Martins Júnior (2008) são características que corroboram sobre o caráter exploratório: o levantamento bibliográfico, as entrevistas com os líderes na empresa do estudo de caso, que em tese, são as pessoas que possuem experiência no tema e podem levar a uma melhor compreensão do problema, aumentando assim, o conhecimento do pesquisador a respeito do fenômeno que se deseja investigar.

Para desenvolver o planejamento da pesquisa, a estratégia a ser utilizada foi o estudo de caso, com vistas a entender na prática, o desafio proposto, e a pesquisa bibliográfica, buscando a base teórica já produzida pela ciência. De acordo com Diehl & Tatim (2004) os estudos de caso se caracterizam pelo estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que através do estudo, permita a ampliação e detalhamento do conhecimento sobre o tema. Dentre as vantagens dos estudos de casos, são os estímulos para as novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade nos procedimentos. Porém, sua principal limitação é a dificuldade de generalizar os resultados obtidos.

Por fim, para operacionalização das técnicas de pesquisa, foi utilizado o questionário (Apêndice 01). Para Diehl & Tatim (2004), o questionário é um instrumento interessante para coleta de dados, construído para ser aplicado sem a necessidade da presença física do entrevistador. Assim, pode ser considerado prático e produtivo, com vantagens na economia de tempo com viagens, obtenção de grande número de dados, o alcance simultâneo de diversas pessoas, a possibilidade de atingir maior área geográfica, maior liberdade nas respostas, em função do anonimato oferecido, entre outros aspectos. Porém os aspectos negativos são: a impossibilidade de auxiliar o entrevistado no momento da aplicação, o baixo percentual de retorno dos questionários, o desconhecimento das circunstâncias em que foi preenchido (DIEHL & TATIM, 2004).

Como anteriormente citado na seção 1.1, durante o desenvolvimento do capítulo dois (2), na abordagem da fundamentação teórica, para efeito de alinhamento de conceito e tratamento por parte do pesquisador, os termos líder, gestor, gerente, diretor, chefe, supervisor, foram tratados com o mesmo sentido de análise. Da mesma sorte, os termos organização, empresa e firma foram, e continuarão sendo considerados sinônimos para o pesquisador.

Diante do apresentado, o Quadro 4 sintetiza os enquadramentos da pesquisa quanto à disciplinaridade, tipo de pesquisa, método, abordagem, objetivo, estratégia e técnica de pesquisa.

Quadro 4 – Síntese dos procedimentos metodológicos.

TIPO	ENQUADRAMENTO	
Disciplinaridade	Interdisciplinar	
Delineamento da pesquisa	Tipo de pesquisa	Aplicada
	Método	Dedutivo
	Objetivo	Descritiva e Exploratória
	Estratégia	Estudo de caso de uma empresa de capital e gestão familiar.
Plano de coleta dos dados	Técnica	Questionário aplicado aos Acionistas, Executivos (pares) e Supervisores.
Plano de análise dos dados	Qualitativa	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No transcorrer do capítulo quatro (4) a análise do estudo de caso, para efeito de distinção do público pesquisado, será considerada em três

níveis de liderança pesquisada: Acionistas, Executivos e Supervisores, uma vez que o foco da pesquisa dar-se-á sobre as características e estilo de liderança dos executivos, reconhecida pelos seus superiores (acionistas), por seus pares, bem como por seus liderados (supervisores).

3.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de médio porte situada no sul de Santa Catarina. Tal firma atua no ramo industrial há aproximadamente 25 anos, atendendo clientes em todos os estados do Brasil, através de distribuidores e representantes. Tem atuação internacional, visto que exporta em torno de 5% de sua produção para os países da América do Sul e Central.

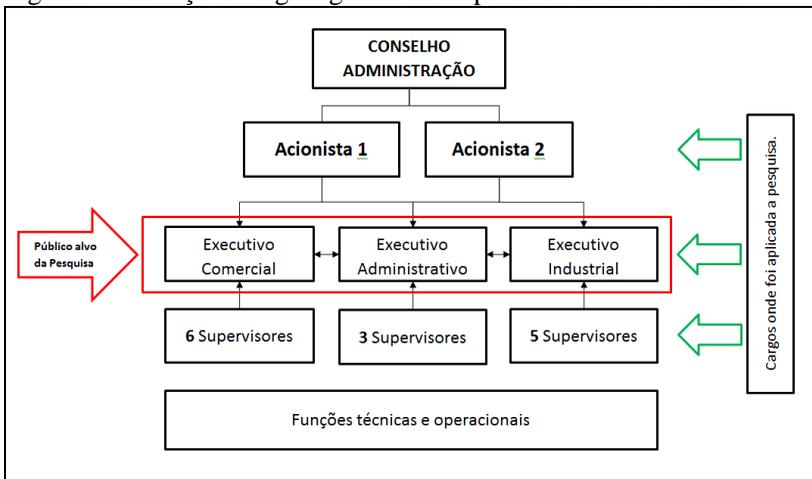
Com relação a sua caracterização, desde sua concepção, a organização tem capital nacional próprio. Em seus primórdios, a empresa foi composta por um grupo de sócios acionistas. Atualmente, entretanto, é constituída por apenas uma família, que é detentora das cotas acionárias, permanecendo de capital nacional e de controle familiar.

A empresa possui atualmente cerca de 300 colaboradores distribuídos na sede matriz, que se localiza no sul de Santa Catarina, uma unidade produtiva no estado do Paraná e um centro de distribuição no estado de São Paulo. Na matriz estão cerca de 90% do quadro funcional, onde se concentra o maior volume de produção, bem como a administração central.

Sua estrutura organizacional possui um Conselho de Administração estruturado, composto por membros internos e externos. Respondem ao Conselho de Administração, dois acionistas nos cargos de vice-presidentes, dos quais são integrantes da família controladora da empresa. Aos vice-presidentes respondem três diretores executivos com vínculo contratual e que não pertencem à família controladora. São estes executivos da empresa estudada, que são o foco da análise dos comportamentos da liderança que promovem a inovação.

Para melhor compreensão do objeto do estudo de caso, a Figura 3 apresenta o esboço do organograma da empresa.

Figura 3 – Esboço do organograma da empresa do estudo de caso.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista com supervisor de RH.

Abaixo dos diretores executivos estão alocados supervisores de equipes, em geral dispostos em áreas como os setores comerciais e suas divisões regionais e pela área de desenvolvimento de novos produtos, nas áreas administrativas, composta pelos setores de finanças e contabilidade, recursos humanos e suprimentos, e na área industrial, composta por setores de produção, manutenção, logística, programação de produção e controle de qualidade.

Com base na Figura 3, foram aplicados 6 (seis) questionários com os dois acionistas principais da empresa, e foi possível identificar a forma como estes percebem a atuação de seus executivos. Cada acionista respondeu três questionários (Apêndice 01) avaliando individualmente cada executivo. Vale destacar que, nos formulários não constaram nomes, seja dos avaliadores, ou mesmo dos avaliados.

Da mesma forma, foram aplicados 6 (seis) questionários com os executivos (comercial, administrativo e industrial), onde cada um dos executivos pôde identificar a forma como seus pares atuam. Cada executivo respondeu dois questionários (Apêndice 01) avaliando individualmente cada um de seus pares executivos. Nesta etapa, também não constaram nomes nos formulários, seja avaliador ou avaliado.

Por fim, foram aplicados 14 (quatorze) questionários com os supervisores das três áreas (comercial, administrativo e industrial), no qual, cada um dos supervisores identificou a forma como seu executivo direto atua. Cada supervisor respondeu a um questionário (Apêndice 01)

avaliando individualmente seu superior direto. Nesta etapa, também não constaram nomes nos formulários, seja avaliador ou avaliado.

3.1.1 Análise dos comportamentos da liderança

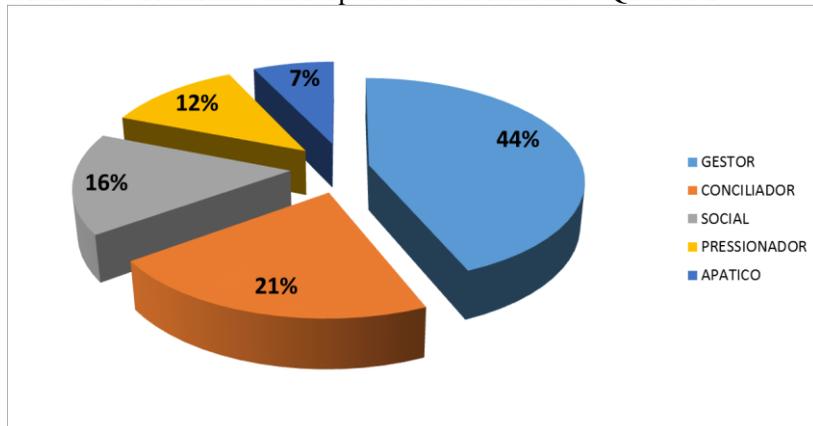
Nesta seção serão abordados os resultados das questões 01 e 02 do questionário (Apendice 01). Na primeira pergunta do questionário aplicado no estudo de caso, foram listados noventa (90) comportamentos, que se relacionam aos cinco principais estilos do *grid* gerencial de Blake & Mouton (1995).

Dos 90 comportamentos, cada um dos cinco estilos possuíam igualmente 18 comportamentos listados correspondentemente (ver Apendice 02). Abaixo está descrita a pergunta 01 aplicada:

1 - Abaixo segue uma lista de comportamentos que pode ser atribuídos aos estilos de liderança de um gestor. Desta lista, assinale os comportamentos que você reconhece em seu (seus) líder(es) ou gestor(es), até o limite de 45 alternativas (pode ser menos, não mais que 45).

O resultado tabulado desta questão pode ser verificado nos gráficos abaixo demonstrados (Gráficos 1, 2, 3 e 4):

Gráfico 1 – Resultado das respostas dos acionistas – Questão 1

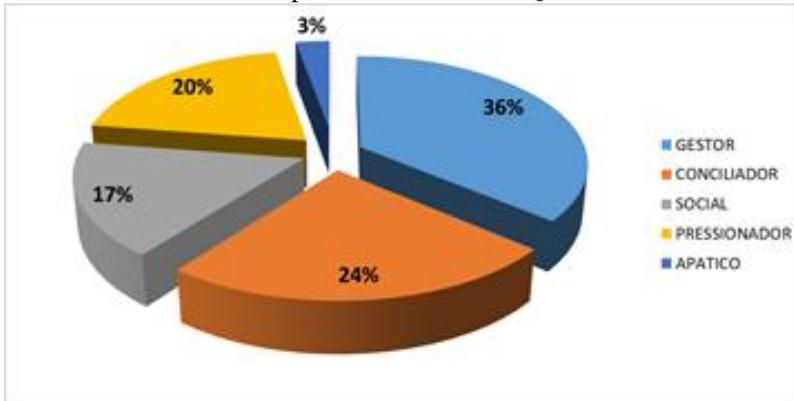


Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo a percepção dos acionistas, a equipe de gestores executivos adota na maioria das oportunidades (44% das identificações) o estilo gestor, seguido pelo estilo conciliador (21% das identificações) e pelo estilo social (16% das identificações).

Da mesma forma, a questão 01 aplicada ao grupo de executivos, obteve o seguinte resultado:

Gráfico 2 – Resultado respostas executivos – Questão 1



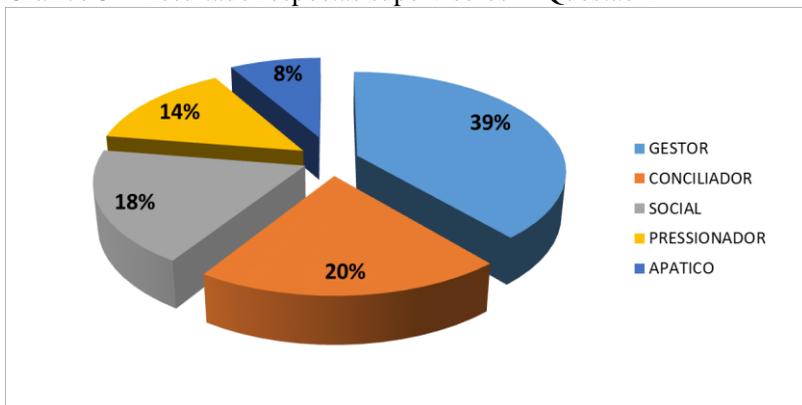
Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção dos executivos seguiu uma distribuição semelhante, porém, com alteração na 3ª classificação dos estilos, em relação ao resultado dos acionistas.

Houve leve diferença na indicação dos comportamentos de estilo gestor (36% das identificações), seguida por uma maior indicação no estilo conciliador (24% das identificações), seguido pela indicação do estilo pressionador (20% das identificações) ficando em seguida o estilo social com 17% das identificações.

Por fim, a questão 01 aplicada ao grupo de supervisores, obteve o seguinte resultado:

Gráfico 3 – Resultado respostas supervisores – Questão 1



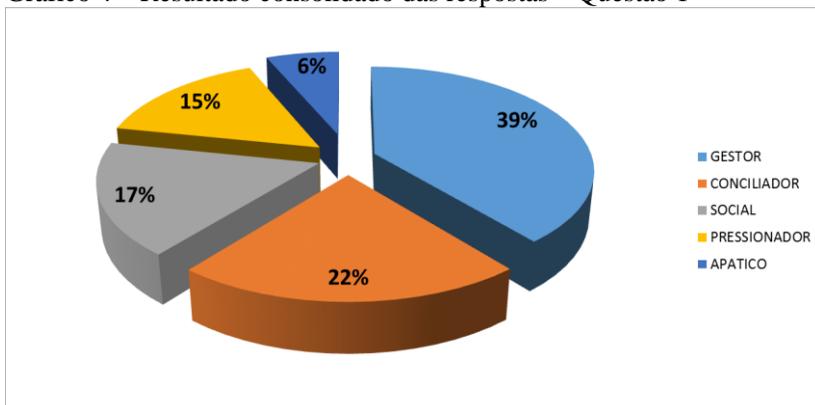
Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção dos supervisores seguiu uma distribuição semelhante à dos acionistas, mantendo a mesma ordem de classificação, porém, com alterações nos percentuais de identificação dos estilos.

Novamente houve leve diferença na indicação dos comportamentos de estilo gestor (39% das identificações), seguida pelo estilo conciliador (24% das identificações), e na 3ª indicação o estilo social (18% das identificações).

A seguir, após consolidadas todas as respostas, se obteve o seguinte gráfico:

Gráfico 4 – Resultado consolidado das respostas – Questão 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção geral, após consolidadas todas as respostas, a distribuição obtida ficou semelhante à dos acionistas e dos supervisores, mantendo a mesma ordem de classificação. Novamente houve leve diferença na indicação dos comportamentos de estilo gestor (39% das identificações), seguida pelo estilo conciliador (22% das identificações), e na 3ª indicação, o estilo social (17% das identificações).

Ao fim, o que se pode verificar é que, os executivos se percebem mais “pressionadores” (9,1) que os próprios acionistas, dos quais em sua avaliação, consideram que seus executivos têm em sua maioria, comportamentos de estilo “gestor” (9,9). O percentual de 44% das identificações de estilos por parte dos acionistas, assemelharam-se às respostas dos supervisores, bem como na análise consolidada.

No detalhamento dos principais comportamentos identificados nos questionários de todos os respondentes da pesquisa, se destacaram os seguintes:

Quadro 5 – Relação de comportamentos identificados – Questão 1

	Comportamento reconhecido	Estilo correspondente	Freq. Ident.
1	Confiante	GESTOR - 9,9	18
2	Busca fatos e dados	GESTOR - 9,9	18
3	Gosta do que é certo e comprovado	CONCILIADOR - 5,5	18
4	Interroga	PRESSIONADOR - 9,1	17
5	Respeitoso	SOCIAL - 1,9	17
6	Estabelece metas desafiadoras	GESTOR - 9,9	17
7	Determinado	GESTOR - 9,9	17
8	Externa ideias	GESTOR - 9,9	15
9	Focaliza problemas reais	GESTOR - 9,9	15
10	Identifica causas	GESTOR - 9,9	15
11	Possui o espírito de realização	GESTOR - 9,9	14
12	Tem mente aberta	GESTOR - 9,9	14
13	Estimula a participação	GESTOR - 9,9	14
14	Negocia a maior parte do tempo	CONCILIADOR - 5,5	13
15	Agradável	SOCIAL - 1,9	13
16	Concilia interesses	CONCILIADOR - 5,5	12

Continua...

	Comportamento reconhecido	Estilo correspondente	Freq. Ident.
17	Sincero e direto	GESTOR - 9,9	12
18	Enérgico	PRESSIONADOR - 9,1	11
19	Entremeia comentários agradáveis com outros desagradáveis	CONCILIADOR - 5,5	11
20	Decidido	GESTOR - 9,9	11
21	Possui alto padrão de desempenho	GESTOR - 9,9	11
22	Mantém sua posição	GESTOR - 9,9	11
23	Cauteloso	CONCILIADOR - 5,5	10
24	Espera para ouvir o que os outros pensam antes de falar	SOCIAL - 1,9	10
25	Não gosta de conflitos	SOCIAL - 1,9	10
26	Superconfiante	SOCIAL - 1,9	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os 26 comportamentos mais citados, que perfazem 65% das identificações totais, as atitudes acima listadas podem ser também consolidadas no Quadro 5, o qual mostra a relação, mais uma vez predominante, do estilo gestor, seguido do estilo conciliador e do estilo social.

Quadro 6 – Relação consolidada dos comportamentos – Questão 1

	Nº Comportamentos Identificados	Frequência de Identificação
GESTOR - 9,9	14	202
CONCILIADOR - 5,5	5	64
SOCIAL - 1,9	5	60
PRESSIONADOR - 9,1	2	28

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando os dados do Quadro 5, é notável o reconhecimento dos comportamentos de estilo gestor por parte dos profissionais pesquisados.

Seguindo na análise da pesquisa, a pergunta 02 aplicada foi:

2 - Das respostas escolhidas acima, selecione as 05 (cinco) alternativas que mais identificam seu(s) líder(es)/gestor(es), classificando de 1 a 5: Sendo 1 para o comportamento que mais o representa e identifica, e 5 para a característica que menos identifica o líder.

Os resultados desta pergunta pode ser verificado no Quadro 6, e os comportamentos identificados são àqueles relativos aos cinco comportamentos mais marcantes, reconhecidos nos executivos. Para consolidação dos dados, foi somada à quantidade de incidências de respostas identificadas nas citações de 1 a 5 e, posteriormente, foram agrupadas, através de comportamentos relacionados aos estilos definidos.

Com base nos comportamentos indicados a partir da questão 02, foi possível consolidar os resultados de forma geral, de acordo com os dados apresentado no Quadro 6:

Quadro 7 – Comportamentos identificados: Estilo Gestor – Questão 2

Comportamento Identificado	Freq	% unid	% som
CONFIANTE	11	9%	9%
DETERMINADO	9	7%	16%
BUSCA FATOS E DADOS	9	7%	22%
ESTABELECE METAS DESAFIADORAS	8	6%	29%
POSSUI ESPIRITO DE REALIZAÇÃO	6	5%	33%
ESTIMULA A PARTICIPAÇÃO	5	4%	37%
POSSUI ALTO PADRÃO DE DESEMPENHO	5	4%	41%
EXTERNA IDÉIAS	3	2%	43%
FOCALIZA PROBLEMAS REAIS	3	2%	46%
TEM MENTE ABERTA	3	2%	48%
SINCERO E DIRETO	2	2%	50%
AS PRIORIDADES SÃO CLARAS	2	2%	51%
DADO A REFLEXÃO	1	1%	52%
DECIDIDO	1	1%	53%
IDENTIFICA CAUSAS	1	1%	53%
OCUPADO COM OS OUTROS	1	1%	54%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais uma vez, pode ser observado que o estilo gestor aparece com ampla margem de identificação dos comportamentos, perfazendo 54% das identificações de comportamentos citados na questão, com destaque para características como “confiante”, “determinado” e “busca fatos e dados”.

Quadro 8 – Comportamentos identificados: Estilo Conciliador –
Questão 2

Comportamento Identificado	Freq	% unid	% som
GOSTA DO QUE É CERTO E COMPROVADO	5	4%	4%
CONCILIA INTERESSES	3	2%	6%
NEGOCIA MAIOR PARTE DO TEMPO	3	2%	9%
PREFERE O MEIO TERMO	3	2%	11%
SUAVIZA DIVERGÊNCIAS	2	2%	12%
CAUTELOSO	1	1%	13%
CONFORMISTA	1	1%	14%
ESPERA OS OUTROS SE POSICIONAREM	1	1%	15%
EVITA COMPROMETER-SE	1	1%	16%
FLEXIVEL EM DEMASIA	1	1%	16%
INDIRETO	1	1%	17%
TORNA-SE EVASIVO QUANDO DESAFIADO	1	1%	18%

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 07, novamente observa-se que o estilo conciliador aparece como segundo estilo mais identificado (18% das escolhas) através dos comportamentos relacionados entre os cinco mais marcantes. É importante destacar a característica “gosta do que é certo e comprovado” como o ponto mais citado.

Quadro 9 – Comportamentos identificados: Estilo Pressionador –
Questão 2

Comportamento Identificado	Freq	% unid	% som
IMPACIENTE	3	2%	2%
CONTROLADOR	2	2%	4%

Continua...

Comportamento Identificado	Freq	% unid	% som
ENÉRGICO	2	2%	5%
ESPERA OBEDIÊNCIA	2	2%	7%
MANDA FAZER MAS NÃO EXPLICA	2	2%	9%
TEIMOSO	2	2%	10%
AS DECISÕES SÃO APENAS COMUNICADAS	1	1%	11%
MUITO EXIGENTE	1	1%	12%
RÁPIDO NA CENSURA	1	1%	12%
TEM HÁBITO DE CRITICAR	1	1%	13%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estilo pressionador é classificado como terceiro estilo mais identificado (13%) através dos comportamentos relacionados entre os cinco mais marcantes. No quadro 8, destaque para característica “impaciente”.

Quadro 10 – Comportamentos identificados: Estilo Social – Questão 2

Comportamento Identificado	Freq	% unid	% som
NÃO GOSTA DE CONFLITOS	3	2%	2%
RESPEITOSO	3	2%	5%
HARMONIOSO	2	2%	6%
SENSÍVEL, MAGOA-SE FACILMENTE	2	2%	8%
SUPERCONFIANTE	2	2%	9%
DEMASIADAMENTE ANSIOSO EM AJUDAR	1	1%	10%
NÃO SABE DIZER NÃO	1	1%	11%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estilo social apareceu como quarto estilo mais identificado (11%). No quadro 9, as características “não gosta de conflitos” e “respeitoso” foram as mais escolhidas pelos respondentes.

Quadro 11 – Comportamentos identificados: Estilo Apático – Questão 2

Comportamento Identificado	Freq	% unid	% som
ACATA	2	2%	2%

Continua...

Comportamento Identificado	Freq	% unid	% som
ACOMPANHAMENTO FRACO	1	1%	2%
ADIA	1	1%	3%
ESPECTADOR	1	1%	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já o estilo apático figurou como o estilo menos identificado (4%). No quadro 10, a característica “acata” foi escolhida por apenas duas vezes, pelos respondentes.

3.1.2 Análise dos aspectos de inovação

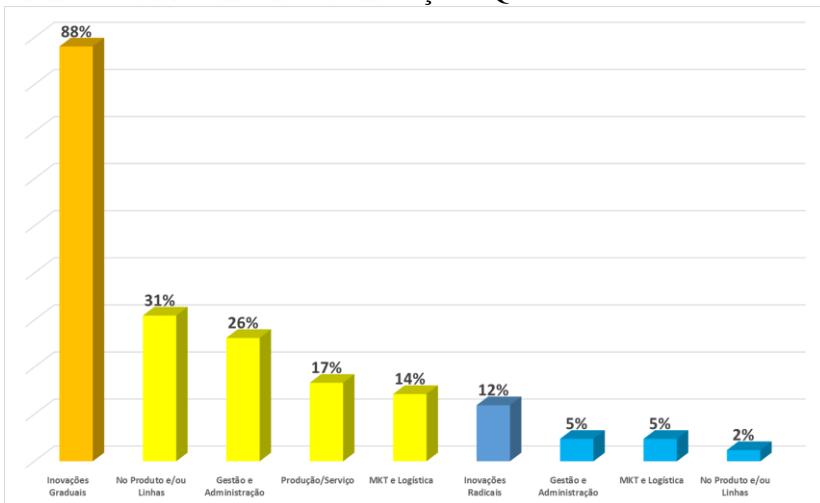
Nesta seção será abordado o resultado das questões 03 a 07 do questionário (Apêndice 01) que fazem referência à forma como a empresa observa seus processos de inovação na história, e suas relações com a inovação

Na terceira e quarta pergunta do questionário aplicado no estudo de caso, foram listadas situações que fazem referência ao histórico de tempo, forma e tipo de inovação na empresa. Foram disponibilizadas oito (08) alternativas na questão 03 e dez (10) alternativas na questão 04. Na análise da pesquisa, a pergunta 03 aplicada foi esta:

3 - Levando em consideração as INOVAÇÕES e MUDANÇAS que foram realizadas em sua empresa, escolha abaixo as características destas INOVAÇÕES (pode haver mais de uma escolha ou alternativa):

A pergunta três colocou em evidência a forma de inovação gradual ou incremental, com 88% das respostas consolidadas (acionistas, executivos e supervisores), com destaque especial para as inovações nos produtos e em criação de novas linhas (36%) e nos processos de gestão e administração (26%).

Gráfico 5 – Relato histórico de Inovação – Questão 3

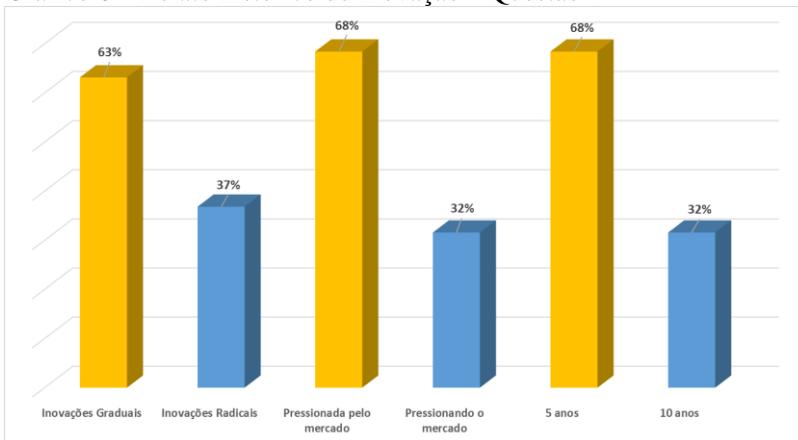


Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo na análise da pesquisa, a pergunta 04 aplicada foi esta:

4 - Levando em consideração a frequência pelas quais as INOVAÇÕES ou MUDANÇAS ocorreram na história da empresa, identifique abaixo a alternativa mais adequada:

Gráfico 6 – Relato histórico de Inovação – Questão 4



Fonte: Elaborado pelo autor.

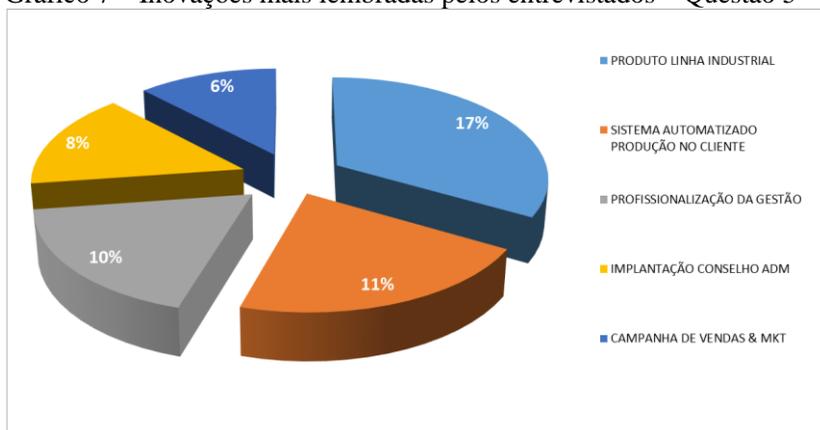
Ainda sobre como a inovação ocorreu na empresa, mais uma vez houve o reconhecimento de que a inovação aconteceu de forma incremental ou gradual (63%) associadas a uma pressão do mercado de atuação da firma (68%) nos últimos 5 anos (68%), o que indica a tendência recente destas inovações para o mercado de atuação da empresa.

O reconhecimento de mudanças radicais foi mais percebido pelos acionistas e executivos, do que pelos supervisores. Esta interpretação pode se dar pelo fato de que a equipe de supervisores conhece a história recente da empresa, não tendo os parâmetros do início das operações da firma. Segundo informações fornecidas pelo Coordenador de Recursos Humanos da organização, o tempo médio de trabalho dos supervisores é de até 10 anos de empresa, enquanto o tempo médio de permanência dos executivos e acionistas é superior a 16 anos, com executivos que inclusive, participaram da concepção e construção da empresa.

A pergunta 05 aplicada no estudo de caso foi esta:

5 - Relate abaixo até cinco inovações que ocorreram na empresa nos últimos anos, que você considera mais relevantes, e que melhoraram a condição de competitividade da organização:

Gráfico 7 – Inovações mais lembradas pelos entrevistados – Questão 5



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas a esta questão foram fornecidas pelo entrevistado em campos para descrição subjetiva. O Gráfico 7 consolida todas as respostas dos três públicos (acionistas, executivos e supervisores), porém apresenta apenas as cinco (5) inovações mais lembradas e repetidas nos questionários. A inovação em produtos e linhas de produtos (17%), em consonância com o Gráfico 5 foi a mais lembrada pelos entrevistados, seguida pelo sistema automatizado de produção no cliente (11%) e a profissionalização da gestão (10%). Tais informações foram consolidadas de acordo com os dados informados no Apêndice 3 - tabulação respostas subjetivas – questão 5.

A seguir a pergunta 06 aplicada no estudo de caso:

6 - Explique brevemente, como cada uma destas inovações foram concebidas e aceitas pela empresa:

As respostas a esta questão foram fornecidas pelo entrevistado em campo para descrição subjetiva. O apêndice 4 – tabulação das respostas subjetivas – questão 6, relaciona todas as respostas dos três públicos (acionistas, executivos e supervisores). Para identificação das respostas, os questionários foram identificados com a letra “Q” e numeração sequencial, sem indexação lógica.

Em relação à concepção das inovações, tomando como base as cinco (5) inovações mais citadas na pesquisa de acordo com o Gráfico 5, não houve muitas citações de que as ideias de inovação tenham tido grande resistência em sua implantação. Principalmente as inovações em produtos e linhas de produtos, o sistema automatizado de produção no cliente (sistema “X”) e as campanhas de vendas e MKT surgiram através de necessidades dos clientes da firma, ou seja, por pressão externa, em virtude da competitividade do mercado, o que pode ser corroborado pela expressão de um dos entrevistados “foram bem aceitos, pois foram baseados na necessidade do mercado em que atuamos” (respondente Q18), “Sistema "X"- Seguindo tendência mundial, e concorrentes mais importantes”(respondente Q15). Também relevante citar que “Nova tecnologia para atender um mercado mais exigente” (respondente Q14). A indicação de que o convencimento é feito baseado em estudos também aparece na lista de respostas: “após anos de estudo do mercado, e bem aceita” (respondente Q13), “depois de muito estudo de viabilidade, foi acatado sem problemas” (respondente Q13).

No tocante à profissionalização da gestão e à implantação do conselho de administração, tais inovações também não sofreram resistência significativa, pois segundo os próprios entrevistados, a decisão foi *top down* (respondente Q12), ou seja, contou com o envolvimento direto da alta administração no processo de mudança proposto, como ratifica o depoimento “com apoio da direção foi implantada na cultura da empresa” (respondente Q8). A necessidade do mercado aparece neste quesito também, como questão exposta pelos entrevistados: “Gestão voltada para o futuro, por esta razão as inovações foram aceitas no sentido de tornar a empresa competitiva e também diversificar seu ramo de atuação” (respondente Q17), e também “melhor organização com objetivos e metas claras, definidas e alinhadas” (respondente Q21). O processo de criação do Conselho de Administração, também foi conduzido de forma incremental, segundo a própria manifestação dos entrevistados: “Substituição gradativa de gestores familiares por profissionais” (respondente Q13) e “iniciou no programa da "ESCOLA X", hoje está no *DNA* da empresa” (respondente Q16).

O que se pode verificar é que as inovações foram bem assimiladas e implementadas pela firma, em função de necessidades de competitividade, ou sobrevivência no mercado. Outra influência importante foi a participação da alta administração, através dos acionistas.

Por fim a pergunta 07 aplicada no estudo de caso foi a seguinte:

7 - Quais os comportamentos e atitudes de seu líder que mais favorecem (ou favoreceram) as inovações realizadas na empresa nos últimos 5 anos?

As respostas desta questão foram fornecidas pelos entrevistados em campos para descrição subjetiva. O Apêndice 5 – tabulação das respostas subjetivas – questão 7, relaciona todas as respostas dos três públicos pesquisados (acionistas, executivos e supervisores).

Dos diversos comportamentos citados pelos entrevistados, a abertura para novas ideias, o espírito determinado e o estímulo à pesquisa podem ser destacados como atitudes fundamentais para o incentivo à inovação. Em geral, a busca de soluções para as questões de competitividade, a pró-atividade diante dos desafios e busca por atendimento das metas e objetivos organizacionais, ficaram também evidentes nas expressões dos entrevistados: “Aberto a mudanças e novos

desafios”(respondente Q27); “Dar liberdade para pesquisas, incentivador e apoiar as mudanças junto aos demais setores” (respondente Q16); “O comportamento mais positivo é o da competitividade, de buscar sempre o que é melhor para empresa, a busca do desenvolvimento e da inovação são essenciais” (respondente Q7); “Entusiasta, realizador, empreendedor, desafiador, perseguidor de sonhos, mas muito calçado em dados internos e externos da empresa para as suas decisões e planejamento. Experiente” (respondente Q19).

As citações do parágrafo anterior, baseadas nas respostas subjetivas dos entrevistados (ver Apêndice 5 - tabulação das respostas subjetivas – questão 7) reforçam a percepção de que a organização pesquisada possui uma liderança voltada para a inovação. Entretanto, a análise ampliada da pesquisa segue no próximo capítulo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação e liderança são temas que estão interconectados através das pessoas e seus espaços de criação nas organizações. A liderança só pode ser exercida por pessoas, bem como, até o presente momento, a inovação tecnológica e organizacional, também somente poderia surgir a partir do ser humano. Por este motivo, as pessoas passaram a ser o ponto chave do desenvolvimento e da sustentabilidade das empresas nos dias atuais, contribuindo, conseqüentemente, para o desenvolvimento socioeconômico de uma determinada região.

A base dos processos de inovação passa pela habilidade criativa das pessoas. É da criatividade que surgem os primeiros aspectos interdisciplinares da relação inovação e liderança. É também da criatividade que as organizações obterão recursos para inovar, mudar e continuar a competir em seus mercados. Quando é possível encontrar inovação valiosa, existe a interatividade e a conexão humana, assim como na filosofia, nas áreas de ciências humanas, nas artes, na saúde, e também nas organizações, onde encontramos a criatividade e as pessoas criadoras (TORRE, 2005).

É indispensável agregar ao tema inovação, a capacidade criativa das pessoas. Seu potencial imagético deve aliar-se ao conhecimento, à capacitação e à preparação, de maneira que o profissional possa dominar determinadas técnicas, e desta forma, conseguir ter sucesso na iniciativa de novas ideias e transformações. A criatividade é como alimento para capacidade das pessoas gerarem novas ideias, para transpor o conhecido, para superar expectativas e surpreender com um novo resultado. A criatividade passa a figurar como competência na pessoa, estímulo no ambiente, seqüência no processo e valor agregado ao produto. (SANMARTIN, 2012; TORRE, 2005).

Quando se fala em ambientes criativos, diversos aspectos podem ser elencados. Desde condições como iluminação, pintura e espaço, até itens como o conforto do local, asseio, e até mesmo a percepção visual de um *lounge* com temáticas (esporte, velocidade, tecnologia e de épocas). Mas, em se tratando da influência da liderança, as condições que favorecem o surgimento de novas ideias são àquelas ligadas à cultura e ao clima organizacional. Também se entende que não basta que o clima organizacional seja apenas motivador. Conteúdos motivacionais não têm perenidade. Quando é necessário estimular o clima da empresa para a inovação, a gestão ideal do líder trabalha com o comportamento das pessoas, causando reposicionamento perante o processo de inovação. Esta é uma forma de aprendizado que se integra ao

conhecimento e potencializa seus resultados (ZOGBI, 2008).

Também é fundamental que as estruturas organizacionais facilitem os métodos de inovação. As atividades de inovação em uma empresa são difíceis de ser incrementadas e muito fácil de serem reprimidas. Desta forma, a busca de um clima e estrutura ideal é um desafio para os líderes e gestores das empresas. Estruturas muito rígidas e hierarquizadas desestimulam as pessoas a apresentarem novas ideias e assumirem riscos. Por outro lado, estruturas muito liberais produzem áreas de pesquisas e desenvolvimento sem foco e com baixa aplicação comercial.

O ambiente de trabalho pode destruir um clima inovador. Excessos de hierarquia provocam um efeito negativo no processo de inovação. Características como a liberdade de atuar e se expressar, bem como a ênfase nas relações horizontais não significam que os gestores podem abdicar de sua liderança, negando a necessidade de direcionar de forma clara suas equipes, aplicando controles quando a inovação se torna desfocada. Assim, há um desafio para os líderes da organização: o equilíbrio entre a hierarquia e a liberdade de ação das equipes. A busca do equilíbrio entre hierarquia e independência, rigidez e liberdade é ponto chave da teoria organizacional aplicado nos ambientes inovadores. Organizações de diferentes setores econômicos, ou em fases diferentes da inovação ou ainda em outro ciclo de tecnologia, necessitarão encontrar diferentes pontos de equilíbrio entre esses fatores, conforme apontam Mattos & Guimarães (2005).

Para propiciar um clima organizacional favorável das atividades de inovação, se faz necessário saber ouvir as pessoas, mantendo sempre bons canais de diálogo que oportunizem não só a receptividade de novas ideias, como também, para que possam exprimir suas dificuldades e anseios pessoais. Neste ambiente, o profissional sente-se livre para dialogar com seus líderes, pois têm o conhecimento que seu gestor buscará soluções ao invés de criticar e procurar culpados para os erros ou problemas. O responsável por criar o ambiente é o líder e, a maneira como exerce seu poder e sua liderança. O relacionamento entre líder e liderado deve ser o melhor possível, tendo em vista que o líder é o maior responsável por motivar, criar relações sadias e influenciar sua equipe a desenvolver o trabalho com eficiência.

De acordo com Sanmartin (2012) e Carvalho & Melo (2008), a liderança passa a ser elemento fundamental no processo criativo, pois proporciona um ambiente e um processo de interação para que as novas ideias possam aflorar na equipe, o que favorece a liberdade de criação.

Apresenta a OCDE (2005) que dentre os fatores que prejudicam as atividades de inovação, estão os fatores econômicos e os fatores da organização. Quando se observa os motivos do segundo fator, pode-se constatar que a falta de pessoal qualificado e a resistência às mudanças, bem como, a falta de oportunidades para cooperação são fatores que têm relação direta com a atuação da liderança.

Para atendimento do primeiro objetivo específico desta pesquisa, que apontava para a realização de levantamento bibliográfico sobre a liderança e a inovação nas organizações, se foi elaborado o capítulo dois (02) deste estudo, onde foram abordados trinta e sete (37) estilos de liderança, referenciados por dezessete (17) autores, conforme pode ser verificado nos Quadros 02 e 03. Também foi apresentado sete (07) conceitos de inovação por treze (13) autores diferentes.

Já para o atendimento do segundo objetivo específico, que se trata da identificação dos comportamentos da liderança que promovem a inovação organizacional, e diante dos pressupostos apontados até aqui, os comportamentos mais adequados e que melhor favorece a criação de um ambiente criativo e inovador, são àqueles referentes ao estilo de liderança do estilo Gestor (9,9), conforme Quadro 03. As principais características de seu modo de liderar justificam porque o ambiente criado por este estilo favorece o processo de inovação, pois em suas equipes é possível encontrar um alto nível de criatividade, particularmente, com relação à sinergia decorrente do eficiente resultado do trabalho em equipe. Outra característica presente é a iniciativa forte, que possibilita a avaliação de diversas abordagens diferentes para a solução de um problema, antes da decisão final. Uma investigação profunda auxilia a identificação de diversas probabilidades para encaminhar a solução de problemas reais, ao invés de aceitar definições superficiais. Como consequência, os liderados de um líder de estilo gestor (9,9) externam mais facilmente suas ideias, para que se possam ser contestadas, corrigidas e até mesmo utilizadas. A crítica franca permite que se aprenda a aumentar a eficiência dos resultados da empresa, de acordo com o apontado por Blake & Mouton (1995).

Alinhado a este estilo pode-se citar também, o democrático-participativo, pois sua liderança fornece alguma estrutura, na qual os integrantes da equipe fixam alvos e padrões. Neste estilo, as decisões são tomadas por todos de forma democrática, e a decisão é construída coletivamente, e, os gestores estão ali para fazer fluir a comunicação, esclarecer problemas e resolvê-los em equipe. Muito semelhante está a liderança democrática, a qual indica que este estilo de líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas.

Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais, o que é prerrogativa para que seja criado na organização um ambiente criativo e propício à inovação (WEBER, 1992; ENGSTROM & MACKENZIE, 1974)

Para responder ao terceiro objetivo específico do estudo, que relacionava a identificação dos comportamentos da liderança de uma empresa da região sul de Santa Catarina, e perante as informações apresentadas no capítulo três (03), é possível destacar que o estudo de caso revelou uma organização que reconhecidamente, através das análises dos dados da pesquisa realizada na seção 3.1, conta com um estilo de liderança que propicia um ambiente inovador. Características mais marcantes identificadas na Questão 01 e ainda destacadas na Questão 02, tais como confiança, determinação, busca por fatos e dados, estabelecer metas desafiadoras, ter espírito de realização, estimular a participação e possuir uma “mente aberta”, conforme citado no Quadro 6, são indicativos de que os líderes têm forte relação com um estilo de gestão inovador: O Gestor (9,9) (BLAKE & MOUTON, 1995).

Este estilo (Gestor – 9,9) foi reconhecido como o mais presente nas características listadas na pesquisa, pelos três níveis hierárquicos pesquisados, o que aponta além da forte característica apresentada, um nível de percepção alinhado e equilibrado, possivelmente bem próximo da realidade (ver Gráficos 1 a 4).

De acordo com as respostas subjetivas, como “Ousadia em entrar em novos mercados, liderança, competitivo e busca desafios” (respondente Q17) denota a característica de uma liderança voltada para resultados (HOUSE & DESSLER, 1974), que conforme o Quadro 02, este estilo de liderança enfatiza a definição de objetivos claros e desafiadores. Da mesma sorte, o estilo participativo apresenta comportamentos de um líder que valoriza a consulta aos liderados e pede sugestões, levando-as em consideração antes da tomada de decisões. Tal comportamento está alinhado ao estilo gestor (ver Quadro 03) e é evidenciado também nas citações: “Aberto a mudanças e novos desafios” (respondente Q27) e “Gestão participativa e transparente” (respondente Q8). Estas conclusões mostram que os estilos de liderança adotados pelos executivos da empresa estudo de caso, proporcionam um ambiente favorável à criação e inovação. (BLAKE & MOUTON, 1995).

Pelas respostas das questões 3 a 6 do estudo de caso, pôde-se perceber que a organização pesquisada inovou em sua história. Os respondentes reconheceram que houve inovações relevantes na memória recente da empresa (em até cinco anos).

A característica mais marcante da inovação promovida pela empresa, citada por 88% dos respondentes, foi a inovação gradual, ou incremental. Na inovação incremental as transformações e mudanças num produto ou serviço se dão de forma gradual, adicionando novos elementos ao produto ou serviço, partindo de uma ideia base já existente (ZOGBI; 2008). As inovações no atendimento ao cliente pela linha de produtos diferenciada e através do Sistema “X” (MKT), e, as inovações no processo de gestão e administração da firma foram as mais citadas pelos respondentes (28% na classificação de MKT e 18% na inovação organizacional). Os respondentes indicaram que além de que a inovação foi incremental, ocorrida nos últimos cinco (05) anos, também é importante frisar que tais mudanças ocorreram em sua maioria, pela pressão do mercado.

A partir da constatação de que a empresa pesquisada no estudo de caso inova de forma gradual, é interessante a observação de que o segundo estilo apresentado nas características dos executivos, foi o estilo conciliador (5,5). Tal estilo caracteriza-se pela atuação moderadora, e até mesmo política. Para o líder de comportamentos conciliador, o caminho seguro está no meio-média, através de procedimentos testados e seguros, equiparando-se também ao estilo conselheiro. (BLAKE & MOUTON, 1995; MAXIMIANO 2004).

Os comportamentos identificados como ‘gosta do que é certo e comprovado’, ‘concilia interesses’, ‘negocia a maior parte do tempo’, ‘prefere meio termo’, ‘cauteloso’, que aparecem listados no Quadro 7 indicam que os líderes também possuem tendências a decisões pouco radicais ou revolucionárias. O ímpeto de inovar e buscar outras alternativas de solução para os problemas da organização, pode ser inconscientemente (ou não) abrandados pelo desejo de manter o *status quo*. O indicativo de que as mudanças foram realizadas em sua maioria, pressionados pelo mercado, bem como as declarações das questões subjetivas da pesquisa como “Depois de muito estudo de viabilidade...” (respondente Q13), ou também a declaração que “Substituição gradativa de gestores familiares por profissionais” (respondente Q13) ou ainda “Lentamente, atuando em um país por vez, e com alguma dificuldade interna” (respondente Q13) indicam um comportamento conciliador também para as tomadas de decisão.

No tocante ao desenvolvimento socioeconômico e, utilizando como base o próprio estudo de caso, a organização estudada possui pouco mais de 20 anos de atuação no mercado e se desenvolveu expressivamente neste período. Iniciou com cerca de 20 funcionários, e atualmente conta com quase 300 profissionais. Atuava apenas nos

estados do sul no início de suas operações e, hoje atende todo o Brasil e também exporta. Seu faturamento anual contribui com quase 15% do PIB do município onde a empresa está instalada. Desta forma fica evidente que a inovação proporcionada no decorrer da história da empresa, contribuiu diretamente para seu crescimento e consolidação. Vale lembrar que a maioria dos executivos está há mais de 15 anos nesta firma, sendo assim possível de manter a relação da atuação gestora dos executivos, com as inovações promovidas nos seus tempos de empresa.

Desta forma, e, para responder ao quarto e último objetivo específico do estudo, que se trata da identificação dos comportamentos da liderança que favoreceram a inovação na empresa estudada e, perante as informações apresentadas na seção 3.1.2, considera-se finalmente, que a combinação dos estilos gestor e conciliador, segundo o que aponta a análise do estudo de caso, podem estar proporcionando a motivação inovadora, porém, com certa medida de cautela. Tal situação pode estabelecer relação com a forma “incremental” que a empresa promoveu sua inovação durante sua história, e conseqüentemente se consolidou no mercado, promovendo o desenvolvimento socioeconômico em lugares onde alcançam seus negócios e no entorno da região em que a empresa está estabelecida.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança para inovação**: Como estimular e organizar a criatividade para sua equipe de trabalho produzir ideias inovadoras. tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2010.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARANTES, R. N. **A utilização estratégica da liderança servidora no desempenho organizacional**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-utilizacao-estrategica-da-lideranca-servidora-no-desempenho-organizacional/5593/>>. Acesso em: 14/09/2014.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. R. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1 Julho/Dezembro de 2010 - Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas Científicas da Faculdade Ateneu - FATE Universidade Atheneu. Disponível em: http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/A_Importncia_da_Liderana_nas_Organizaes.pdf Acesso em: 24 abril 2014.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASTOS. C. M. de C. L. I. **Inteligência emocional, liderança, e desempenho**. Qual a sua relação? Um caso na administração pública local. Tese (Mestrado) Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2008. Disponível em <<http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/352>> Acesso em: 16 out 2013.

BENIS, W. **A nova liderança**. In: Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

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

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1995.

CARVALHO, I. N. F.; MELO, N. **Cultura e Clima organizacional**: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico de Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CHRISTENSEN, C. M. - **O Dilema da Inovação**. São Paulo, Makron, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2003.

COHEN, A. R. **MBA**: curso prático de administração. 6. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELFINO, I. A. de L., SILVA, A. B. **O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE**. RGO – Revista Gestão Organizacional, Vol 6, Nº 2 Mai/Ago 2013

DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. São Paulo: Arned Bookman, 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. A disciplina da inovação Condensado de **Harvard Business Review** (Novembro/Dezembro de 1998). © 1998 by the President and Fellows of Harvard College. Publicado com a permissão de Harvard Business Review. Todos os direitos reservados. Traduzido por Helena Oliveira. Disponível em: <http://www3.uma.pt/jfreitas/inovacao.doc> Acesso em: 24 abril 2014.

ENGSTROM, T. W.; MACKENZIE, R. A. **Managing your time. Grand Rapids.** Michigan: Zondevan Publishing House, 1974.

FELIPPE, M. I. **4 C's para competir com criatividade e inovação.** São Paulo: Editora Qualitymark, 2007.

FIELDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness,** N. Y., McGraw-Hill Book Company, 1967.

FUCK, M. P.; VILHA, A. M. **Inovação tecnológica:** da definição à ação. Revista de artes e humanidades - Contemporâneos, Nº 09, Nov/2011 a Abr/2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONZÁLES REY, F. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade:** os processos de construção da informação. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores:** A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo. EPU, 1986.

HOUSE R. J.; DESSLER G. "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests". In: James G. Hunt. Contingency Approaches to Leadership. Carbondale, **III.:Southern Illinois University,** 1974.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KIM, Linsu; NELSON, Richard R. **Tecnologia, aprendizado e inovação:** As experiências das economias de industrialização recente. Tradutor: Carlos D. Szlak. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

KOTTER, John P. **Os líderes necessários.** In: Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

KOUZES, J. POSNER, B. Z. **Líder- Mestre**: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade em negócios**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração**. Tradução de Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

MACEDO, J. L.; BOAS, A. A. V. **Liderança: Um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização**. In: **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006. Penedo – RJ.

MACHADO, A. M.; GOULART, A. M. A. **Análise de Clima Organizacional**: estudo de caso em uma agência bancária. Rio de Janeiro: VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS JÚNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: Instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis: Vozes, 2008.

MATTOS, J. R. L. de; GUIMARÃES, L. dos S. **Gestão da tecnologia e inovação**: Uma abordagem pratica. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNHOZ, M. L. P. Bases teóricas da visão sistêmica. **Coleção Temas de Psicopedagogia**. São Paulo: Memnon, livro 4, 2002.

NANUS, B. *Liderança Visionária: Como planejar o futuro da sua empresa. The visionary leadership*, Traduzido por Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *The evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1982.

NUNAN, D. *Research methods in language learning*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*, tradução Paulo Garchet, Paris, 2005.

OLIVEIRA, J. F. *Profissão líder: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

OLIVEIRA, F. de; LACERDA, M.; MATHIAS, R.; BOHNENBERG, V. **Estratégia e inovação**. Revista Radar Inovação. Agosto/2010. Disponível em http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/08/351Artigo_Estrategia_e_Inovacao_Inventta.pdf Acessado em: 29 agosto de 2015.

PEARSON, Academia. **Criatividade e inovação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

POSSI, M. **Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional: Fundamentos Técnicos: Vol. 3** Rio de Janeiro: Ecthos, 2006.

QUADROS, R.; VILHA, A. M. **Tecnologias de Informação no Gerenciamento do Processo de Inovação**, Revista Fonte - PRODEMGE - Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais, Ano 3 - Número 6, Minas Gerais, jul/dez 2006.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____ **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROUCH, C. F. BEHLING, O. **Functionalism : Basis for alternate approach to the study of leadership**. Elmsford, New York: Pergamon Press, 1984.

SAMPIERI, R. H. COLLADO, C. F. LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Tradução Daisy Vaz de Moraes, Porto Alegre: Penso, 2013.

SANMARTIN, S. M. **Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criadora**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

SANTOS, A. T. dos; TRAVELIN, A. T. C. **Inserção do portador de deficiência no mercado de trabalho**. Anais do VII workshop pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo - 2012 - ISSN: 2175-1897. Disponível em: <http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/007-workshop-2012/workshop/trabalhos/gestneg/insercao-do-portador.pdf> - Acesso em 24/11/2015.

SCHUMPETER, J. *The theory of economics development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21ª edição, Best Seller, São Paulo, 2006.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas estratégias para gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo entre duas instituições financeiras internacionais**. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.gqvt.com.br/Tese_Doutorado_Silvio%20Roberto%20stefano_2008.pdf>. Acesso em: 16out 2013.

THOMAS, K. W. VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of “empowerment”: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v.15, n.4, p.666-681, OCT 1990, 1990.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. tradução Elizamari Rodrigues Becker... [et all] 3ª ed. Porto Alegre : Bookmann, 2007.

TORRE, S. de La. **Dialogando com a Criatividade**. São Paulo: Masdras, 2005.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 2 ed. Brasília: UNB, 1992.

ZIGARMI D., NIMON K., HOUSON D., WITT D., DIEHL J., The Work Intention Inventory: Initial Evidence of Construct Validity, **Journal of Business Administration Research**, Vol. 1, 2012

ZOGBI, E. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.

APENDICE 01 – QUESTIONÁRIO (Frente)



PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA QUE FAVORECEM A INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR



1 - Abaixo segue uma lista de comportamentos que pode ser atribuídos aos estilos de liderança de um gestor. Desta lista, assinale os comportamentos que você reconhece em seu (seus) líder(es) ou gestor(es), até o limite de 45 alternativas (pode ser menos, não mais que 45).

Controlador	Espera ver como os outros se posicionam
Determinado	Espera obediência
Acata	Evita falar de pontos negativos
Não gosta de conflitos	Ocupado com os outros
Prefere o meio termo	Respeitoso
Segue o que já foi experimentado	Tem o hábito de criticar
Decide e depois diz aos outros o que devem fazer	Flexível em demasia
Tem mente aberta	Não se compromete
Superconfiante	Teimoso
Espectador	Sente remorso por desatenções involuntárias
Estimula a participação	Gosta do que é certo e comprovado
Interroga	Identifica causas
Possui alto padrão de desempenho	Fornece apoio e consolo
Dominador	Tem todas as respostas prontas
Foge à responsabilidade	Não faz críticas
Rápido na censura	Negligencia na responsabilidade das tarefas
Busca o fatos e dados	Não diz suas opiniões quando são diferentes das demais
Manda fazer mas não explica	Evita tomar partido
Fala vagamente	Sincero e direto
Desiste facilmente	É improvável que investigue a fundo
Demasiadamente ansioso em prestar ajuda	Decidido
Mantém sua posição	Conformista
Torna-se evasivo quando desafiado	Alienado
Capaz de não notar as coisas que devem ser feitas	Focaliza problemas reais
Indireto	Neutro
Não sabe dizer não	Entremeia comentários agradáveis com outros desagradáveis
Negocia a maior parte do tempo	As decisões são apenas comunicadas
Agradável	Espontâneo
Possui o espírito de realização	Interrompe os outros
Evita comprometer-se	Indiferente
Enérgico	Cauteloso
Adia	Espera para ouvir o que os outros pensam antes de falar
Permanece do lado da maioria	Muito exigente
Harmonioso	Resignado
Sensível, magoa-se facilmente	Os outros que mantenham distância
Não interfere	Engole convicções no interesse do "progresso"
Apresenta poucas opiniões espontaneamente	As prioridades são claras
Vive dando elogios	Impaciente
Confiante	Estabelece metas desafiadoras
Suaviza divergências	Acompanhamento fraco
É solidário e bondoso	Diz palavras atenciosas e agradáveis
Dado a reflexão	Agressivo
Discute por qualquer motivo	Externa idéias
Concilia interesses	Deixa os acontecimentos seguirem seu curso
Espera que os outros tomem providências	Cede para obter aprovação

2 - Das respostas escolhidas acima, selecione as 05 (cinco) alternativas que mais identificam seu(s) líder(es)/gestor(es), classificando de 1 a 5: Sendo 1 para o comportamento que mais o representa e identifica, e 5 para a característica que menos identifica o líder.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

APENDICE 01 – QUESTIONÁRIO (Verso)

3 - Levando em consideração as INOVAÇÕES e MUDANÇAS que foram realizadas em sua empresa, escolha abaixo as características destas INOVAÇÕES (pode haver mais de uma escolha ou alternativa, até o limite de 3 - três):

<input type="checkbox"/>	Na história da empresa foi mais comum inovações graduais no produto principal, como criação de novas linhas, ou produtos similares
<input type="checkbox"/>	Houve inovação radical na história da empresa, com mudança significativa no principal produto/serviço oferecido pela empresa
<input type="checkbox"/>	Durante sua história, houveram mudanças graduais no sistema de gestão e administração da empresa
<input type="checkbox"/>	Durante sua história, houve mudança radical no sistema de gestão e administração da empresa
<input type="checkbox"/>	Houve inovação radical na forma de comercialização ou distribuição do produto da empresa
<input type="checkbox"/>	Durante a história, houve mudança gradual no sistema de comercialização ou distribuição da empresa
<input type="checkbox"/>	Houve inovação radical na história da empresa, com mudança significativa no processo de produção do produto ou prestação do serviço.
<input type="checkbox"/>	Durante a história, as inovações foram graduais no sistema de produção do produto, ou na prestação do serviço.

4 - Levando em consideração a frequência pelas quais as INOVAÇÕES ou MUDANÇAS ocorreram na história da empresa, identifique abaixo a alternativa mais adequada:

<input type="checkbox"/>	As inovações foram graduais, principalmente nos últimos 5 anos, pressionados pelo mercado;
<input type="checkbox"/>	As inovações foram radicais, principalmente nos últimos 5 anos, pressionados pelo mercado;
<input type="checkbox"/>	As inovações foram graduais, nos últimos 5 anos, porém a empresa pressionou o mercado com suas inovações;
<input type="checkbox"/>	As inovações foram radicais, nos últimos 5 anos, porém a empresa pressionou o mercado com suas inovações;
<input type="checkbox"/>	As inovações foram graduais, nos últimos 10 anos, e a empresa pressionou o mercado com suas inovações;
<input type="checkbox"/>	As inovações foram radicais, nos últimos 10 anos, e a empresa pressionou o mercado com suas inovações;
<input type="checkbox"/>	As inovações foram graduais, principalmente nos últimos 10 anos, pressionados pelo mercado;
<input type="checkbox"/>	As inovações foram radicais, principalmente nos últimos 10 anos, pressionados pelo mercado;
<input type="checkbox"/>	Não houveram mudanças significativas nosso ramo de atuação nos últimos 5 anos;
<input type="checkbox"/>	Não houveram mudanças significativas nosso ramo de atuação nos últimos 10 anos;

5 - Relate abaixo até cinco inovações que ocorreram na empresa nos últimos anos, que você considera mais relevantes, e que melhoraram a condição de competitividade da organização.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

6 - Explique brevemente, como cada uma destas inovações foram concebidas e aceitas pela empresa.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

7 - Quais os comportamentos e atitudes de seu líder que mais favorecem (ou favoreceram) as inovações realizadas na empresa nos últimos 5 anos?

APENDICE 02 – CLASSIFICAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS POR ESTILOS

Controlador	Espera ver como os outros se posicionam
Determinado	Espera obediência
Acata	Evita falar de pontos negativos
Não gosta de conflitos	Ocupado com os outros
Prefere o meio termo	Respeitoso
Segue o que já foi experimentado	Tem o hábito de criticar
Decide e depois diz aos outros o que devem fazer	Flexível em demasia
Tem mente aberta	Não se compromete
Superconfiante	Teimoso
Espectador	Sente remorso por desatenções involuntárias
Estimula a participação	Gosta do que é certo e comprovado
Interroga	Identifica causas
Possui alto padrão de desempenho	Fornece apoio e consolo
Dominador	Tem todas as respostas prontas
Foge à responsabilidade	Não faz críticas
Rápido na censura	Negligencia na responsabilidade das tarefas
Busca o fatos e dados	Não diz suas opiniões quando são diferentes das demais
Manda fazer mas não explica	Evita tomar partido
Fala vagamente	Sincero e direto
Desiste facilmente	É improvável que investigue a fundo
Demasiadamente ansioso em prestar ajuda	Decidido
Mantém sua posição	Conformista
Torna-se evasivo quando desafiado	Alienado
Capaz de não notar as coisas que devem ser feitas	Focaliza problemas reais
Indireto	Neutro
Não sabe dizer não	Entremeia comentários agradáveis com outros desagradáveis
Negocia a maior parte do tempo	As decisões são apenas comunicadas
Agradável	Espontâneo
Possui o espírito de realização	Interrompe os outros
Evita comprometer-se	Indiferente
Enérgico	Cauteloso
Adia	Espera para ouvir o que os outros pensam antes de falar
Permanece do lado da maioria	Muito exigente
Harmonioso	Resignado
Sensível, magoa-se facilmente	Os outros que mantenham distância
Não interfere	Engole convicções no interesse do “progresso”
Apresenta poucas opiniões espontaneamente	As prioridades são claras
Vive dando elogios	Impaciente
Confiante	Estabelece metas desafiadoras
Suaviza divergências	Acompanhamento fraco
É solidário e bondoso	Diz palavras atenciosas e agradáveis
Dado a reflexão	Agressivo
Discute por qualquer motivo	Externa idéias
Concilia interesses	Deixa os acontecimentos seguirem seu curso
Espera que os outros tomem providências	Cede para obter aprovação

Legenda:

	GESTOR
	CONCILIADOR
	PRESSIONADOR
	SOCIAL
	APÁTICO

APENDICE 03 – TABULAÇÃO RESPOSTAS SUBJETIVAS - QUESTÃO 5

INOVAÇÃO EM MARKETING E LOGÍSTICA	21	33%
Utilização de campanhas promocionais de vendas	1	
Campanha de vendas (premios vencedores, sorteios)	1	
Comunicação e reconhecimento com os mercados	1	
Comunicação e reconhecimento com o mercado	1	
Troca de endereço CD	1	
Ampliação da logística	1	
Cargas fechadas para atender o mercado - Frete	1	
Atuação no mercado externo	1	
Atuação no mercado externo	1	
Exportação e abertura de novos mercados	1	
Aquisição de empresas	1	
Compra de nova unidade	1	
Mudança de conceito no atendimento a indústria	1	
Implantações de filiais	1	
Melhorias sistema "X"	1	
Introdução do sistema "X"	1	
Novo sistema "X"	1	
Sistema "X"	1	
Sistema "X"	1	
Sistema "X" multifuncional (moveleiro, automotivo e industrial)	1	
"X" - Multi Sistemas	1	
INOVAÇÃO EM GESTÃO	19	30%
Implementação do conselho	1	
Cobrança do Conselho	1	
Implantação do Conselho de Administração	1	
Criação do conselho de Administração	1	
Criação do conselho de administração empresa	1	
Gestão - Indicadores	1	
Criação de reuniões mensais junto com a supervisão	1	
Criação do planejamento estratégico anual	1	
Profissionalização da gestão	1	
Profissionalização da gestão	1	
Gestão com a Assessoria e após gestão presidencialista	1	
Gestão mais transparente com a participação de supervisores e coordenadores	1	
Controladoria atuante	1	
Sucessão familiar	1	
Profissionalização da equipe	1	
Implantação matriz de competencia salarial	1	
Sistema de custeio avançou muito (custo médio/perdas processo)	1	
Sistema requisição via microsgia	1	
Aperfeiçoamento e profissionalização da gestão e acompanhamento da empresa	1	
INOVAÇÃO EM PRODUTOS OU LINHA DE PRODUTOS	17	27%
Criação de novas linhas	1	
Aumento mix da linha industrial	1	
Completar MIX em em suas três principais linhas (moveleiro, automotivo e industrial)	1	
Entrada em novo ramo (industrial)	1	
Introdução da linha de repintura automotiva	1	
Sugestão de produtos com economia de entrega	1	
Tinta "Ennergy Eficiente"	1	
Novas linhas de produtos para diferentes segmentos de mercado.	1	
Introdução, e depois ampliação da oferta de produtos da linha UV	1	
Inovação em produtos para os clientes	1	
Introdução, e depois ampliação da produção própria de resinas	1	
Lançamento de novas linhas de produtos	1	
Lançamento de novas linhas de produtos, tintas prontas	1	
Lançamento linha industrial	1	
Pesquisa e desenvolvimento	1	
Produtos inovadores	1	
Produtos UV e linha industrial	1	
INOVAÇÃO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO/SERVIÇO	6	10%
Fábrica de resinas	1	
Compra da tecnologia UV	1	
Automação solventes/thinners	1	
Criação de mini fábrica na produção	1	
Desenvolvimento de novas resinas	1	
Desenvolvimento e fabricação novas resinas e novos produtos	1	
63		

APENDICE 04 – RESPOSTAS SUBJETIVAS - QUESTÃO 6

Q3	Dá trabalho fazer, mas o ganha ganha traz resultados
Q3	Participações em novos mercados
Q3	Deu maior visibilidade à marca
Q3	Através de novos produtos e produtos inovadores
Q3	Aumento do conhecimento e experiência
Q8	Com apoio da direção foi implantada na cultura da empresa
Q8	Através da melhoria da logística, alavancou-se crescimento
Q8	Os produtos inovadores nos diferenciam do mercado
Q8	As exportações/importações estão globalizando a empresa
Q12	Implantado "top down" e melhorou a governança da empresa
Q12	Idéia implantada em outra empresa e espelhada "nesta firma"
Q12	Muito discutido, e de difícil aceitação, mas quebrou paradigmas
Q12	Ideia que partiu do departamento de logística, bem aceito
Q12	Gerada em função da pressão por produtividade.
Q13	Após anos de estudo do mercado, e bem aceita
Q13	Substituição gradativa de gestores familiares por profissionais
Q13	Depois de muito estudo de viabilidade, foi acatado sem problemas.
Q13	Lentamente, atuando em um país por vez, e com alguma dificuldade interna.
Q13	Contratação de empresa especializada, ainda em implantação.
Q14	Feito estudo de mercado, com financiamento a longo prazo, necessidade de ampliação da capacidade de produção.
Q14	Estudo de mercado, entrada em no maior pólo moveleiro do país
Q14	Melhorar a distribuição de produtos em todo Brasil
Q14	Nova tecnologia para atender um mercado mais exigente
Q14	Desenvolvimento novos mercados, fortalecimento da marca e resultados
Q15	Sistema "X"- Seguindo tendência mundial, e concorrentes mais importantes.
Q15	Repintura automotiva - diversificação de linhas e busca de novo mercado experiente
Q15	Linha UV - Busca de um novo mercado expressivo.
Q15	Produção própria de resinas - necessidade de produção própria para redução de custos e ganhos de competitividade
Q16	Necessidade do mercado, área comercial muito satisfeita
Q16	Iniciou no programa da "ESCOLA X", hoje está no DNA da empresa.
Q16	Trabalho árduo e incessante do laboratório, diferencial do mercado (tintométrico).
Q16	Passos iniciais para profissionalização (Conselho de Administração);
Q16	Em busca da excelência, eliminar perdas e precisão dos estoques
Q17	Gestão voltada para o futuro, por esta razão as inovações foram aceitas no sentido de tornar a empresa competitiva e também diversificar seu ramo de atuação.
Q18	Foram bem aceitos pois foram baseados na necessidade do mercado em que atuamos
Q18	Busca da melhoria da competitividade e aumento da participação da empresa dentro do segmento.
Q20	Conselho de administração: Melhoria na governança corporativa
Q20	Redução de custos de produtos
Q21	Melhor sinergia entre supervisão e gerência
Q21	Profissionalização da empresa
Q21	Melhor organização com objetivos e metas claras, definidas e alinhadas.
Q22	Pela necessidade de atendimento direcionado ao tipo de cliente
Q22	Sugerida devido ao aumento do custo de energia elétrica
Q23	Surgiram por uma necessidade do mercado
Q27	Desenvolvimento de um sistema que usa mesma base para diversas linhas de produtos
Q27	Desenvolvimento de produtos novos, aceita com muita expectativa pois aumenta vendas
Q27	Pesquisas de novas matérias primas, também aceita com expectativa
Q27	Sistema de requisição via microsiga, com treinamentos e aceito com desconfiança

APENDICE 05 – RESPOSTAS SUBJETIVAS - QUESTÃO 7

Q3	O líder tem que gostar do que faz. Acreditar e ter coragem de tomar decisões. Ter informações corretas para tomar estas decisões.
Q7	O comportamento mais positivo é o da competitividade, de buscar sempre o que é melhor para empresa, a busca do desenvolvimento e da inovação são essenciais.
Q8	Gestão participativa e transparente, planejamento estratégico e a visão de negócio sustentável e perenidade.
Q12	Estar presente contribuindo e participando de todas as tomadas de decisões, sempre respeitando o conhecimento do gestor que é especialista no tema. (Comercial, ADM/FIN, Tecnologia e Industrial)
Q13	Comprometimento, lealdade, conhecimento, determinação, humildade e coragem.
Q14	Determinação, confiança, alto padrão de desempenho, conhecimento e espírito realizador.
Q15	Insistência na busca de novidades, viagens e visitas, participação em feiras e busca de assessorias técnicas.
Q16	Dar liberdade para pesquisas, incentivador e apoiar as mudanças junto aos demais setores
Q17	Ousadia em entrar em novos mercados, liderança, competitivo e busca desafios.
Q18	Estimulam a comercialização dos produtos, buscam novas ações de marketing, campanhas promocionais e treinamento interno e externo.
Q18	O gestor traça metas desafiadoras e monitora o desempenho desses novos produtos.
Q19	Entusiasta, realizador, empreendedor, desafiador, perseguidor de sonhos, mas muito calçado em dados internos e externos da empresa para as suas decisões e planejamento. Experiente
Q20	Determinado e sempre desafiando com novas metas. O desejo de mudança, inconformado e impaciente.
Q21	Visão de negócios, e suavisia divergências.
Q27	Aberto a mudanças e novos desafios