

Sistema FIEB



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL

MARCELO VIEIRA FIGUEIREDO

O PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA CULTURA DE
INOVAÇÃO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DA REGIÃO
METROPOLITANA DE SALVADOR

Salvador

2021

MARCELO VIEIRA FIGUEIREDO

O PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA CULTURA DE
INOVAÇÃO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DA REGIÃO
METROPOLITANA DE SALVADOR

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Centro Universitário SENAI CIMATEC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial

Orientadora: Prof.^a Dra. Camila de Sousa Pereira-Guizzo

Salvador

2021

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

F471p Figueiredo, Marcelo Vieira

Papel da liderança na promoção da cultura de inovação em empresas industriais da região metropolitana de salvador, O / Marcelo Vieira Figueiredo. – Salvador, 2021.

159 f.: il. color

Orientador: Prof. Dr^a. Camila de Sousa Pereira-Guizzo

Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2021.

Inclui referências.

1. Liderança - Gestão. 2. Cultura – Inovação. 3. Inovação. 4. Indústria. I. Universitário SENAI CIMATEC. II. Pereira-Guizzo, Camila de Sousa. III. Título.

CDD 658.4092

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC**Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Industrial**

A Banca Examinadora, constituída pelos professores abaixo listados, aprova a Defesa de Mestrado, intitulada "O Papel da Liderança na Promoção da Cultura de Inovação em Empresas Industriais da Região Metropolitana de Salvador" apresentada no dia 23 de fevereiro de 2021, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial.



Orientadora:

Prof.ª Dr.ª Camila de Sousa Pereira Guizzo
SENAI CIMATEC

Membro Interno:

Assinado digitalmente por: Aloisio Santos Nascimento Filho
O tempo: 31-03-2021 14:17:08**Prof. Dr. Aloisio Santos Nascimento Filho**
SENAI CIMATEC

Membro Externo:

**Prof.ª Dr.ª Fernanda Aguilera**
UNISANTOS

Dedico este trabalho a minha amada esposa, Vanina, e aos meus queridos filhos, Gabriela e Pedro, os quais, com muito carinho e compreensão, suportaram meus momentos ausência e não mediram esforços para o alcance desta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação Stricto Senso do Centro Universitário SENAI CIMATEC, por ter criado oportunidade para o crescimento profissional dos seus alunos.

À Prof.^a Dra. Camila de Sousa Pereira-Guizzo, pelo apoio, dedicação e orientação no processo de construção desta Dissertação e por me proporcionar uma nova perspectiva sobre o ser humano, sobre ser criativo e sobre empatia.

Aos profissionais que aceitaram participar desta pesquisa na condição de entrevistados, por terem oferecido o substrato fundamental para análise e discussão.

Aos professores das disciplinas cursadas no GETEC por todo conhecimento transmitido, oportunidade de crescimento e aprendizado.

Aos colegas do Mestrado, em especial a Bianca Yoshi, Isaac Danon, Marcos Lage e Roberiton Ribeiro, pelas discussões e parceria durante a nossa participação em disciplinas.

À Prof.^a Delvair de Brito Alves, pelo apoio na revisão e ensinamentos em metodologia da pesquisa.

À minha Irmã, Dra. Thayla Vieira, por todos os momentos de escuta e de incentivo durante esta jornada.

Aos colegas André Bautista, Fabiana Carvalho e Tatiane Cordeiro, pelo apoio e contribuição com o resultado desse trabalho.

RESUMO

As organizações dependem, cada vez mais, da sua capacidade de inovar para sobreviver no atual cenário global de rápidas mudanças e intensa competição. Culturas de sucesso, construídas ao longo de épocas passadas, podem não conseguir sustentar um desempenho inovador. Nessa perspectiva, a promoção de uma cultura orientada para a inovação tem sido uma das metas de grande parte das organizações. Diante deste cenário, esta pesquisa tem como objetivo analisar o papel da liderança na promoção da cultura de inovação em indústrias da Região Metropolitana de Salvador, Bahia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas online, com 16 líderes de empresas industriais dessa região que promovem a cultura de inovação. Os dados coletados foram examinados à luz da Teoria Fundamentada em Dados. Os resultados revelam uma percepção de líder coerente com as características da liderança transformacional, focado em desenvolver e motivar os liderados, com a capacidade de gerenciamento, voltada para o planejamento, coordenação dos recursos e acompanhamento das metas. Além disso, foram identificados os seguintes aspectos: habilidades necessárias ao líder para promoção da cultura de inovação; mecanismos utilizados para estimular novos valores no âmbito da equipe sob sua liderança; estratégias que favorecem o trabalho em equipe, o intercâmbio de expectativas entre líder e liderados e o processo de feedback; e também dificuldades e facilidades encontradas pelos líderes. O estudo sugere que os líderes entrevistados reconhecem a sua responsabilidade e a necessidade de investir tempo em um processo de mudança de cultura de longo prazo. Esta pesquisa almeja contribuir para a promoção da cultura de inovação em indústrias e para a atuação dos líderes como catalizadores da inovação.

Palavras-chave: Liderança - Gestão. Cultura - Inovação. Inovação. Indústria.

ABSTRACT

Organizations increasingly depend on their ability to innovate in order to survive in the current global scenario of fast changes and intense competition. Successful cultures, built over the past, may not be able to keep innovative performance. Under this perspective, the promotion of an innovation-oriented culture has been one of the goals of a great part of organizations. Given this scenario, this research aims to analyze the leadership role in the culture of innovation development in industries of Salvador Metropolitan Area, State of Bahia. Therefore, a qualitative research was carried out, through online interviews, with 16 leaders of these industrial companies, who promote the culture of innovation. The collected data was analyzed under the Grounded Theory. The results reveal a perception of a leader that combines transformational leadership, focused on developing and motivating followers, with management capacity, focused on planning, coordinating resources and monitoring goals. In addition, the following aspects were identified: leader's necessary skills to promote the culture of innovation; mechanisms used to stimulate new values in the team; strategies that enable teamwork, expectations exchange between leader and followers and feedback process; and also the difficulties and facilities of the leaders. The study suggests that leaders recognize their responsibility and the need to invest time in a long-term culture change process. This research expects to contribute for the promotion of culture of innovation in industries and for the leaders' performance as innovation catalysts.

Keywords: Leadership - Management. Culture - Innovation. Innovation. Industry.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Características dos 16 entrevistados (E1 a E16).....	56
----------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação da inovação quanto ao grau de novidade e referências utilizadas.	19
Quadro 2	Características presentes em culturas de inovação e referências utilizadas.	32
Quadro 3	Fatores determinantes da cultura de inovação segundo Dobni (2008).	34
Quadro 4	Habilidades do líder na promoção de uma cultura de inovação.	53
Quadro 5	Subcategorias sobre a concepção do que é ser um líder.	62
Quadro 6	Redução das subcategorias sobre o significado do que é ser líder.	64
Quadro 7	Categorias centrais sobre ser líder.	64
Quadro 8	Subcategorias das habilidades do líder para promover a cultura de inovação.	74
Quadro 9	Redução das categorias das habilidades do líder.	75
Quadro 10	Categoria comportamentos do líder para promover a cultura de inovação.	87
Quadro 11	Subcategorias dos mecanismos para trabalhar novos valores e comportamentos.	88
Quadro 12	Subcategorias dos mecanismos utilizados para favorecer o trabalho em equipe.	96
Quadro 13	Subcategorias das estratégias utilizadas para favorecer a relação de confiança entre líder e liderado.	101
Quadro 14	Subcategorias sobre como o líder comunica expectativas ao liderado.	107
Quadro 15	Subcategorias sobre como o líder provê feedback ao liderado.	110
Quadro 16	Subcategorias sobre “dificuldades” e “facilidades” para promover a cultura de inovação.	118
Quadro 17	Redução das subcategorias sobre dificuldades e facilidades dos líderes para promover a cultura de inovação.	119
Quadro 18	Subcategorias relacionadas com “dificuldades” e “facilidades” do líder para promover a cultura de inovação.	129

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1	Os três níveis de singularidade na programação mental.	24
Figura 2	Níveis da cultura organizacional.	25
Figura 3	Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.....	26
Figura 4	Modelo de sete fatores da Cultura de Inovação de Dobni (2008).	33
Figura 5	Modelo de cultura de inovação de Martins e Terblanche (2003).....	35
Figura 6	Modelo de Cultura de Inovação de Naranjo-Valencia e Calderon-Hernández (2008).....	39
Figura 7	Modelo de completo liderança de Bass e Riggio (2006).	47
Figura 8	A importância relativa das habilidades em diferentes níveis de gerenciamento.	53
Figura 9	Localização da RMS e cidades que fazem parte desta Região.	57

LISTAS DE SIGLAS

CNI – Confederação Nacional da Indústria

PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica

PPGGETEC – MTCTI - Pós-graduação em Gestão e Tecnologia Industrial

PIB – Produto interno bruto

RMS – Região Metropolitana de Salvador

SEDUR – Secretaria De Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia

TFD - Teoria Fundamentada em Dados

WIPO – World Intellectual Property Organization

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	15
1.2	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO	16
2.	REVISÃO DA LITERATURA ESPECIFICADA	17
2.1	INOVAÇÃO COMO PROCESSO DE GESTÃO	17
2.2	CULTURA DE INOVAÇÃO	22
2.2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.2.3	CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO	30
2.3	LIDERANÇA E CULTURA DE INOVAÇÃO	41
2.3.1	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	44
2.3.2	HABILIDADES DOS LÍDERES.....	49
3	MÉTODO	55
3.1	PARTICIPANTES.....	55
3.2	ESPAÇO EMPÍRICO.....	57
3.3	ASPECTOS ÉTICOS.....	58
3.4	INSTRUMENTOS DE INVESTIGAÇÃO	58
3.5	PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS	58
3.6	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	59
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
4.1	SIGNIFICADO DE SER LÍDER SOB A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS	62
4.2	HABILIDADES DO LÍDER NA PROMOÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM INDÚSTRIAS.....	74
4.3	COMPORTAMENTOS DO LÍDER NA PROMOÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO.....	87
4.4	DIFICULDADES E FACILIDADES DOS LÍDERES PARA PROMOVER A CULTURA DE INOVAÇÃO	118
5	CONCLUSÃO	142
	REFERÊNCIAS	144
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	154

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	155
APÊNDICE C – MATRIZ PARA CODIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS.	156
APÊNDICE D – PLANILHA PARA CONSOLIDAÇÃO DAS CATEGORIAS	157

1 INTRODUÇÃO

O futuro das organizações depende, cada vez mais, da sua capacidade de inovar. O mundo está mudando a uma velocidade na qual os sistemas, estruturas e culturas, construídas ao longo do século passado, não conseguem acompanhar as novas demandas de mercado (KOTTER, 2014). No atual cenário global de rápidas mudanças e de acirrada competição, produtos, serviços e modelos de negócio tornam-se commodities. Quando a empresa não acompanha as mudanças do mercado, perde a capacidade para se manter no seu negócio (JAMES; DROWN, 2012). Hogan e Coote (2014) afirmam que, nesse contexto, os mercados são, cada vez mais, dinâmicos e competitivos, sendo a inovação considerada um pré-requisito para o sucesso.

Diversos pesquisadores, a partir da crescente relevância do tema inovação, têm se dedicado a estudar quais fatores contribuem ou impedem o desenvolvimento nas organizações (PISANO, 2019; WU et al., 2019; HYNES; MICKAHAIL, 2019; VILTARD; ACEBO, 2018; HESKETT; KOTTER, 1994). Dentre estes agentes, a cultura organizacional e mais recentemente o construto cultura de inovação tem sido objeto de estudos que buscam entender e confirmar sua relação com o desempenho da inovação em diferentes países e formas de identificar elementos que promovam sua consolidação (DOBNI, 2008; NARANJO-VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018). Pesquisadores nacionais também têm se dedicado ao tema face os desafios e a importância que a cultura de inovação representa para as empresas brasileiras (DUTRA; ALMEIDA, 2018; BRUNO-FARIA; FONSECA, 2015; TERRA, 2012; GODOY; PEÇANHA, 2009).

Estudos apontam que uma cultura voltada para inovação tem se mostrado determinante para o alcance de desempenho diferenciado e obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1986; HOGAN; COTE, 2014; HESKETT; KOTTER, 1994). Dessa forma, o desenvolvimento de uma cultura de inovação tem sido meta de várias organizações, que a identifica como caminho para se manterem competitivas (PISANO, 2019; KAPLAN, 2017; SANTOS, E., 2014; VILTARD; ACEBO, 2018; WUNKER, 2015).

A baixa presença de uma cultura de inovação no Brasil e nas empresas foi relatada por líderes empresariais como principal motivo para o baixo grau de inovação na indústria brasileira (CNI, 2019). A Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC),

triênio 2012-2014, com 132.529 empresas, apontou que 64% das indústrias do território nacional foram classificadas no critério “baixa ou não realizou” introdução de inovações entre 2012 e 2014. A rigidez organizacional foi citada por 42,6% das indústrias como um problema ou obstáculo para inovar.

Kirsner (2018) destacou a pesquisa realizada pelo Innovation Leader, em 2017, com 270 líderes mundiais, a qual aponta a cultura nas grandes empresas como um fator inibidor para inovação na perspectiva de 45% dos respondentes da amostra. Segundo o autor, tentativas para introduzir mudanças e realizar experimentos são em geral tratados com resistência.

A cultura de inovação pode ser desenvolvida e gerida nas organizações (PISANO, 2019; KAPLAN, 2017; TERRA, 2012; AMABILE, 1998; HESKETT; KOTTER, 1994; SCHEIN, 2004). Construir e estabelecer práticas gerenciais que promovam comportamentos e ambientes voltados para inovação, sem perder o foco na eficiência operacional e nos resultados previstos é um desafio nas organizações. Nesta construção, a atuação da liderança é fundamental para promover a mudança desejada.

Os líderes devem assumir a responsabilidade de definir novos comportamentos e práticas gerenciais (VILTARD; ACEBO, 2018). Segundo Ahmed (1998), os gerentes seniores desempenham um papel crítico na formação da cultura, uma vez que são capazes de priorizar inovação, bem como envidar esforços em termos de recompensas, por exemplo, para se proteger da complacência.

Segundo Mazars (2017), apenas um em cada cinco líderes declara dedicar o tempo ideal em questões relacionadas à cultura. Um terço sustenta que o alinhamento entre a cultura desejada e o que realmente existe no negócio não está claro. Metade deles ressaltou que existem lacunas significativas entre a estratégia empresarial e a cultura organizacional.

Assim, a consolidação de uma cultura que sustente desempenho e inovação de forma sistemática depende, além de outros fatores, da atuação da liderança (HESKETT; KOTTER, 1994; AHMED, 1998; GROYSBERG et al, 2018). Na prática, nota-se que a responsabilidade pela construção de uma cultura de inovação recai, geralmente, sobre a área de recursos humanos ou de consultorias externas (PISANO, 2019; KAPLAN, 2017) e a construção de uma cultura de inovação nem sempre é percebida como um processo sistêmico e de longo prazo em cada empresa (PISANO, 2019; SANTOS, E., 2014; DOBNI, 2008; SCHEIN, 2004).

Dutra e Almeida (2018) confirmam que estudos empíricos sobre o construto cultura de inovação ainda são incipientes, principalmente em indústrias nacionais e Nagano e Stefanovitz e Vick (2014) apontam a carência de trabalhos que analisem a realidade das práticas de gestão da inovação no mundo e, em especial, no Brasil. Estes autores destacam, ainda, a necessidade de se avaliar, em maior profundidade, a relação entre o contexto organizacional e o desenho dos processos de inovação em cada organização.

A escassez de estudos sobre cultura, inovação e, mais especificamente, sobre promoção da cultura de inovação em indústrias brasileiras em geral e, na Bahia, reforçam a necessidade de pesquisas que tratem deste objeto para que os resultados sejam socializados em função de se adequarem à determinada indústria ou organização para que a cultura de inovação seja considerada como um dos principais instrumentos de gestão.

A partir desta problemática, foi levantada a seguinte questão norteadora para este trabalho: como a atuação de lideranças em empresas industriais de grande e médio porte, da Região Metropolitana de Salvador (RMS), influencia a promoção de uma cultura de inovação?

A RMS foi instituída pela Lei Complementar nº 14/1973, atualizada pela Lei Complementar Nº 32/2009, compreende 13 municípios, responde por 53,7% do produto interno bruto (PIB) do Estado da Bahia e abriga dois grandes polos industriais: o Polo Industrial de Camaçari e o Centro Industrial de Aratu (SEDUR, 2015).

Os resultados desta pesquisa podem contribuir para o meio acadêmico com novas análises e informações acerca da visão, prioridade e práticas adotadas para promoção da cultura de inovação nas indústrias, visando à competitividade e sustentabilidade dos negócios. Além disso, contribuir para a formação de gestores e profissionais da indústria, o que pode trazer implicações para o desenvolvimento da Região Metropolitana de Salvador.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho foi avaliar a influência da liderança na promoção da cultura de inovação em empresas industriais localizadas na Região Metropolitana de Salvador.

Os objetivos específicos foram:

- a) Descrever a concepção dos entrevistados sobre o significado de ser líder;
- b) Caracterizar as principais habilidades de líderes para promover a cultura de inovação na perspectiva dos líderes;
- c) Identificar comportamentos do líder na gestão de equipes que atuam com inovação;
- d) Identificar as principais dificuldades e facilidades dos líderes na promoção de uma cultura de inovação.

1.2 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A pesquisa foi organizada em quatro capítulos.

Este primeiro capítulo corresponde à Introdução e apresenta a definição do problema, os objetivos, a importância da pesquisa e organização desta Dissertação.

O segundo capítulo refere-se à revisão da literatura especificada, que compreende os seguintes subtemas: inovação como processo de gestão, cultura de inovação e o papel da liderança na construção da cultura de inovação.

O terceiro capítulo enuncia os aspectos metodológicos. São apresentadas as fontes de dados, técnicas de pesquisa, instrumentos para investigação e etapas da pesquisa aplicados no desenvolvimento do estudo.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação dos dados/evidências, à respectiva análise/interpretação e à discussão, o que possibilitou a exposição dos resultados encontrados e a sua relação com a literatura.

Além destes capítulos, são apresentadas considerações finais e recomendações gerais sinalizadas, principalmente, para a realização de trabalhos futuros por pesquisadores que desejem investigar o tema abordado nesta investigação e, ainda, as referências que contribuíram para a discussão e apêndices.

2. REVISÃO DA LITERATURA ESPECIFICADA

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura especificada fundamentação teórica desta pesquisa. Os principais temas abordados são: inovação como processo de gestão, cultura de inovação e o papel da liderança na Inovação.

2.1 INOVAÇÃO COMO PROCESSO DE GESTÃO

O tema inovação passou a ter maior relevância a partir dos estudos desenvolvidos por Schumpeter (1982) que procurou compreender os ciclos econômicos do capitalismo a partir do desenvolvimento tecnológico. Na sua visão, a evolução econômica ocorre por meio de rupturas e descontinuidades em razão do surgimento de um novo bem, ou de um novo processo de produção, a abertura de um novo mercado ou de uma nova fonte de matéria-prima. Dessa forma, empresas estabelecidas perdem seus mercados para produtos mais competitivos lançados por outros concorrentes. Em seu trabalho, discutiu o processo da “destruição criativa”, em que as empresas, na constante busca por vantagem competitiva por meio de novas combinações de recursos geram o novo, eliminando conceitos e regras vigentes.

Os termos inovação, criatividade e invenção muitas vezes são utilizados equivocadamente de forma semelhante. Apesar de interconectados, não possuem o mesmo significado. Diversos autores consideram a inovação como um processo onde ao menos três estágios estão sempre presentes: a) geração de ideias, b) implementação das ideias por meio de projetos e c) a difusão da novidade no mercado (TIDD; BESSANT; PAVVIT, 2008; OSLO; 2005).

A etapa de geração de ideias demanda maior intensidade de esforço criativo e entrega, como resultado principal, a identificação de uma nova oportunidade a ser explorada (TIDD; BESSANT; PAVVIT, 2008; GOFFIN, MITCHELL, 2016; NAKANO, WECHSLER, 2018; BROWN 2018). Dessa forma, a origem da inovação muitas vezes reside no processo de geração de ideias criativas dos colaboradores, que podem estar atuando de forma isolada ou por meio de grupos de trabalho colaborativos nas organizações.

A criatividade, segundo Amabile (1996), representa a capacidade de produzir uma ideia original, útil e adaptada ao contexto em que se manifestou. Pode ser entendida como um construto multidimensional envolvendo variáveis cognitivas,

características de personalidade, aspectos familiares e educacionais e elementos socioculturais do indivíduo (NAKANO; WECHSLER, 2018).

Para Revilla (2019), enquanto a criatividade é percebida como um atributo do indivíduo, a inovação é uma capacidade aprendida pela organização e aponta que o processo de geração de ideias tem uma natureza investigativa, levando as empresas a se engajar em pensamento divergente por meio de pesquisa, descoberta, experimentação, tomada de risco, flexibilidade e variação.

Tanto para Revilla (2019) como para Amabile (1996), os gestores podem promover a criatividade por meio de práticas que influenciem a motivação. Nesta linha, Alencar (1998) ressalta a importância de se questionar uma visão exclusivamente antropocêntrica da criatividade, sendo considerada como um fenômeno de natureza intrapsíquico e de considerar que os fatores ambientais nas organizações podem influenciar, positivamente ou negativamente, o surgimento de novas ideias.

Amabile (1996) afirma que o uso de mecanismos de motivação extrínseca e ou intrínseca favorecem a criatividade nas organizações, sendo este último, o que promove resultados mais consistente e duradouros. Segundo Pansera et al. (2016), a motivação extrínseca ocorre por meio de recompensas externas ao indivíduo por meio da aprovação de pares, recompensas materiais, promoções ou ainda, quando por acreditar que haverá alguma consequência negativa como punições ou demissão ao se envolver em uma tarefa; de outra forma, a motivação intrínseca ocorre sem a necessidade de pressões externas, decorre da paixão, interesse, desejo interno próprio de fazer algo e obter satisfação.

No entanto, a criatividade representa uma condição necessária, mas não suficiente para que ocorra inovação (MUMFORD, 2011; DIONNE, 2008). Uma vez que, não se preocupa com questões relacionadas à difusão da novidade no mercado (HYNES; MICKAHAIL, 2019).

Em se tratando de invenção, a World Intellectual Property Organization (WIPO, 2007), a conceitua como “[...] um novo produto ou processo que resolve um problema técnico”. O ato de inventar se concretiza quando o inventor materializa a sua ideia, demonstrando sua viabilidade técnica. É uma atividade eminentemente prática e de cunho tecnológico. A inovação, no entanto, é um fenômeno relacionado ao desenvolvimento econômico e social e somente se concretiza a partir da primeira transação comercial, como defendem Fagerberg (2004) e Schumpeter (1982). De forma mais clara, Keles e Battal (2017) tratam da diferença entre inovação e invenção,

ou seja, a inovação tem como objetivo a exploração comercial de um novo produto, processo ou mercado e que somente quando uma invenção passa a ter valor é que se torna uma inovação.

O Manual de Oslo (OSLO, 2005, p. 55) define inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação abrange uma ampla gama de mudanças e diferentes tipos de resultados. Consequentemente, existem diferentes formas de classificação, as quais são resultado de um esforço para melhor compreensão deste fenômeno. O grau de novidade introduzido é um critério amplamente utilizado para classificar os tipos de inovação, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação da inovação quanto ao grau de novidade e referências utilizadas.

TIPO DE INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Incremental ou de Sustentação	Busca aperfeiçoar algo já existente a partir da introdução de melhorias significativas em produtos e processos já existentes. Tem seu foco em melhorar o desempenho dos produtos ou na eficiência operacional dos processos. São o tipo mais comum de inovação.	Christensen (2012) e Freeman (1979)
Radical	Insere um produto ou processo completamente novo modificando o paradigma de mercado a estrutura competitiva vigente. São mais difíceis de acontecer e implicam em maiores riscos para o investidor. Por outro lado, capturam mais valor e por isso são desejadas pelas empresas.	Schumpeter (1982) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008)
Disruptiva	Busca criar um novo mercado a partir de modificações em um produto que antes era muito caro ou complexo para a maioria da população. É baseada em tecnologias de ruptura e de forma oposta a inovação incremental, entrega produtos mais baratos e mais simples, mas com novas propostas de valor diferenciadas para o cliente. Em geral, apresenta pior desempenho no curto prazo, mas com potencial mudar o paradigma de mercado no longo.	Christensen (2012)

Fonte. Elaborado pelo Autor.

Figueiredo (2009) defende que a inovação, em suas diversas formas, é uma capacidade acumulada, fruto de um processo de aprendizagem gerenciado. Favorecer sua ocorrência exige, em geral, mudança na forma como os gestores percebem e influenciam as relações internas e externas das empresas (NONAKA; TOYAMA, 2002; LEONARD-BARTON, 1992). Criatividade e inovação são processos eminentemente sociais, envolvem transmissão de conhecimento e são apoiados em estruturas baseadas em equipes (REVILLA, 2019).

Neste sentido, a inovação deve preferencialmente ocorrer por meio de um processo formal com o objetivo de melhorar as rotinas para implementar e facilitar o seu surgimento nas organizações (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014; TERRA, 2012; TIDD; BESSANT; PAVVIT, 2008). Para Terra (2012) ao invés de representar burocracia ou rigidez, os processos estão mais próximos de promover eficiência e coordenação organizada e estruturada. O desafio reside em testar e encontrar modelos que se configurem como uma solução eficaz para inovar de forma sistemática, onde a gestão da inovação é uma capacidade a ser aprendida (TIDD; BESSANT; PAVVIT, 2008).

Na visão de Kotter (2014), para se obter resultados a partir de projetos de inovação, os envolvidos devem interromper o que estão fazendo - suas rotinas, pensar, retroceder, comparar, projetar, implementar e testar novas possibilidades. No entanto, a busca pela eficiência operacional e o foco nos resultados no curto prazo estão na disputa pelos recursos organizacionais. Dessa forma, ressalta que, a inovação deve ocorrer por meio de processos independentes, a fim de conciliar essas atividades conflitantes.

Tigre (2006) destaca que ao considerar os modelos de gestão da inovação mais atuais, os quais incorporam o conceito de rede, onde fornecedores, instituições de pesquisa e clientes passam a ter papel ativo no desenvolvimento das novidades e o conhecimento é considerado um fator de produção, as empresas passaram a lidar com maior complexidade para gerir o desenvolvimento de inovações.

Segundo Nagano, Stefanovitz e Vick (2014, p.177), “muito da complexidade observada nos sistemas de inovação reside na forma intrincada como aspectos culturais e políticos interagem com o modo como os processos de inovação efetivamente ocorrem nas organizações”. Os processos de gestão da inovação são guias que disciplinam o fluxo de atividades e regem os diversos passos envolvidos na complexa teia da inovação. A ausência desses elementos provoca baixa capacidade

de atrelar os esforços individuais e coletivos às metas, o que, por sua vez, induz à fricção entre as áreas e desconforto com os baixos níveis de visibilidade e controle.

A inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), deve ocorrer a partir de iniciativas corporativas capazes de combinar estratégias e operações que visem algo novo. Abrange simultaneamente conhecimento (científico, técnico e empírico), informação (dados organizados e disponíveis) e respeito a criatividade. Ao considerar a inovação como um processo organizacional e com indicadores de desempenho definidos, as empresas podem mitigar o risco de descontinuidade das inovações. “Rotinas de gestão da inovação eficazes não são facilmente obtidas, porque representam o que a empresa aprendeu com o passar do tempo, por meio de um processo de erros e acertos, tendem a ser bastante específicas” (TIDD; BESSANT; PAVITT; 2008, p.103). Estes autores ressaltam que a inovação é um processo de gestão integrada do que já está posto (conhecimento), do que existe por aí (dados) e do que está por vir (criatividade).

Terra (2012) também destaca que a competência para conectar conhecimentos, pessoas, habilidades e grandes volumes de dados e informações determinará a capacidade de realização de uma organização. O autor argumenta que organizações mais inovadoras tendem a ter estruturas mais planas e implementam processos que permitem o fluxo de ideias entre todos os colaboradores e até pessoas externas à organização.

Em organizações estabelecidas de grande porte, barreiras e pressões por resultados afetam a dinâmica de gerar, desenvolver e implantar novas ideias gerando valor (TERRA, 2012; PISANO, 2019; CHRISTENSEN, 2012). Hueske e Guenther (2015), que propuseram em seu estudo uma ferramenta para auxiliar na identificação de barreiras externas e internas à inovação nas organizações, relacionaram os principais obstáculos no nível organizacional:

- Estratégia - vaga, sem metas claras, sem objetivos de longo prazo, que não define prioridades;
- Estrutura – inapropriada, burocrática, incompatível com os processos internos;
- Tamanho – quanto maiores e bem sucedidas, maior probabilidade de existirem estruturas e sistemas que desencorajam a inovação;
- Recursos – poucos recursos humanos e financeiros, falha na alocação, acesso a artigos de pesquisa;

- Cultura organizacional – incompatível com inovação, atitudes gerenciais como falta de compromisso e resistência à mudança;
- Aprendizado organizacional – ausência de treinamentos.

Em relação a essa situação, Cohn e Katzenbach e Vlask (2008) acreditam que o medo de punição se deve à ausência de significado para inovação; ao não ser visto como alguém que faz diferença; à falta de confiança nas próprias ideias; à motivação para fazer algo a mais; à incapacidade de tomar decisões para implementar iniciativas; à ocupação do tempo com atividades desnecessárias; à falta de abertura para explorar novas possibilidades; ao reforço contínuo para seguir as regras vigentes; à mentalidade do jogo ganha-perde; ao ressentimento e frustração são barreiras que podem dificultar a construção de um ambiente que suporte criatividade e inovação. Para evitar esse estado de coisas, as organizações precisam desenvolver processos, rotinas, estruturas de poder e valores específicos de forma a criar ambiência e promover a inovação (VILTARD; ACEBO, 2018; PISANO, 2019 NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014; TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Criar uma capacidade autossustentável de inovação “a toda hora, em todo lugar” é, basicamente, um desafio de liderança. A direção da empresa deve assumir a responsabilidade central pelo processo de integrar a inovação, ou seja, o processo de criar, sustentar e administrar a capacidade de inovação por toda a empresa. Suas ações devem ser sincronizadas em torno de um entendimento comum dos objetivos da empresa para os quais a inovação contribui e de uma definição ou visão comum da integração da inovação (MELLO MORAES; MORAES, 2007).

A inovação exige que as empresas mudem e superem o status quo. Visão, motivação, foco, perseverança e orientação de liderança são necessários para alcançar o sucesso (SOKEN; BARNES, 2014). Nesta perspectiva, a liderança deve assumir o desafio de criar, sustentar e administrar a capacidade de inovação por toda a organização (GIBSON, 2010).

2.2 CULTURA DE INOVAÇÃO

2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

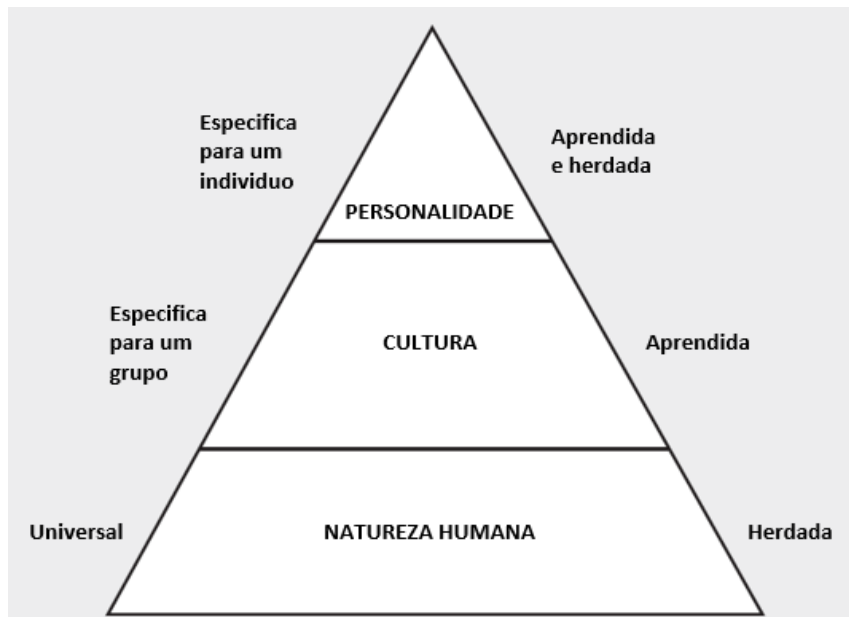
Estratégia e cultura são ferramentas importantes que devem estar à

disposição dos líderes para manutenção da competitividade nas organizações, assim defendem Groysberg et al. (2018). Enquanto a estratégia estabelece uma lógica formal para atingir os objetivos de curto e longo prazo, a cultura possui muitos aspectos intangíveis e atua por meio de comportamentos, modos de pensar e padrões sociais tácitos, influenciando diretamente a adesão e respostas intraorganizacionais aos mesmos objetivos. Ahmed (1998) defende que se tornar inovador exige mais que debate e recursos; requer uma cultura organizacional que guie constantemente os membros da organização para priorizar a inovação, além de um clima propício à criatividade.

O construto cultura organizacional tem sido, amplamente, estudado no campo da administração. Sua origem reside no campo da antropologia social. A partir do século XIX, o termo cultura foi apropriado para representar as qualidades de qualquer grupo humano, específico, que passam de uma geração para a próxima (HESKETT; KOTTER, 1994). No entanto, o maior interesse pelo estudo da influência e impacto da cultura na administração das organizações surgiu na década de 80 do século XX, motivado pelo propósito de entender os notáveis ganhos de produtividade das empresas japonesas (FREITAS, 1991; MORGAN, 2006). Desde então, diversos autores têm estudado o tema buscando refinar seu conceito sob diferentes perspectivas, sua ascendência sobre o desempenho empresarial e, mais recentemente, sua relação como barreira ou promotora na ocorrência sistemática da inovação.

Smircich (1983) considerava que a cultura organizacional poderia ser observada como uma variável externa ou interna à organização e analisada a partir da forma como influencia as práticas e atitudes dos gerentes e funcionários, reconhecendo que as próprias organizações, ao entregar produtos e serviços, também geram suas culturas por meio de rituais, lendas e cerimônias. Nessa perspectiva, o autor considera que as culturas e organizações podem ser vistas como organismos que se adaptam ao ambiente para sobreviver e, portanto, passíveis de mudança. Hofstede e Hofstede e Mikovo (2010) comparam a cultura a um “software da mente”, que permite compreender as prováveis reações de um indivíduo a partir do seu passado, por entenderem que a cultura não é inata, mas aprendida. Descrevem os níveis que determinam a unicidade da programação mental de cada pessoa, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Os três níveis de singularidade na programação mental.



Fonte. Adaptado de Hofstede, Hofstede e Mikovo (2010).

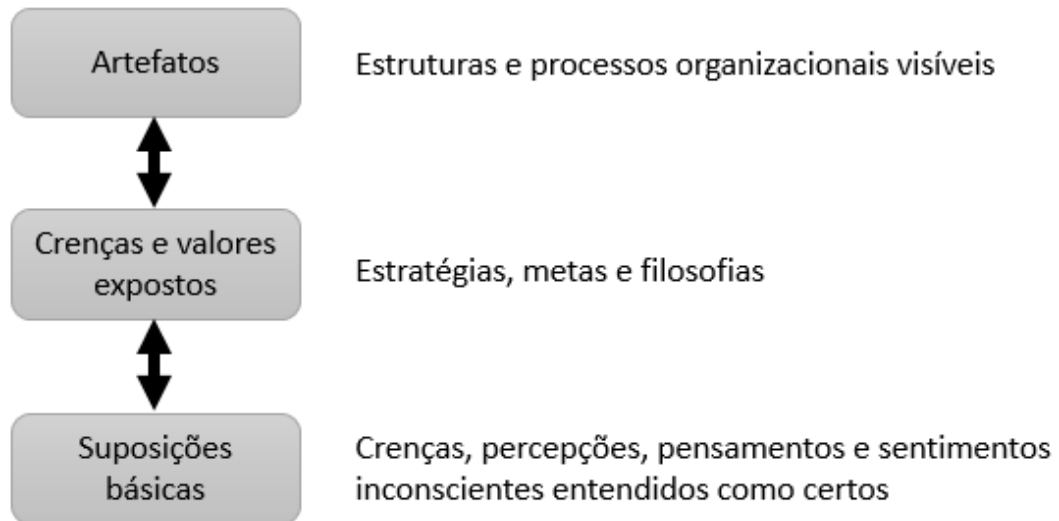
A cultura é um fenômeno de interação social onde o aprendizado ocorre por meio de eventos e do compartilhamento de resultados (REVILLA, 2019; MORGAN, 2006). Nessa mesma linha, Groysberg et al. (2018) confirmam que a cultura é a ordem social tácita de uma organização e molda atitudes e comportamentos de forma ampla e duradoura. Schein (2004, p. 17), um dos autores mais citados em trabalhos relacionados ao tema, define cultura organizacional como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas que foi aprendido por um grupo ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

No modelo desenvolvido por Schein (2004), a cultura pode ser analisada por meio de níveis que variam de acordo com o grau de visibilidade para o observador, desde manifestações tangíveis da cultura, que podem ser vistas e sentidas, até as suposições mais inconscientes e profundamente enraizadas. No nível mais intermediário, existem crenças, valores, normas e regras de comportamento utilizadas

pelos membros para descrever a cultura. Esses níveis, estão representados na Figura 2.

Figura 2 – Níveis da cultura organizacional.



Fonte. Adaptado de Schein (2004).

Os artefatos estão no nível mais superficial e incluem tudo o que pode ser visto, ouvido e sentido quando se encontra um novo grupo com uma cultura desconhecida. Abrangem resultados visíveis do grupo como arquitetura do ambiente físico, decoração, linguagem, estilo de se vestir, presença de tecnologia, organograma, processos organizacionais, dentre outros. Nesse nível, a cultura é clara e possui um impacto emocional imediato; é fácil de observar, mas muito difícil de decifrar (SCHEIN, 2004).

As crenças e valores assumidos refletem o aprendizado de um grupo sobre o que deu certo ou errado, o que vai funcionar ou não e, dessa forma, orientam o modo de fazer as coisas. Estão em um nível mais profundo em relação aos artefatos e não são facilmente percebíveis. São construídos a partir das suposições de alguns componentes do grupo sobre como solucionar uma nova tarefa, questão ou problema. Aqueles que se destacam e prevalecem nas soluções, constroem valores testados empiricamente e poderão ser reconhecidos no futuro como líderes (SCHEIN, 2004).

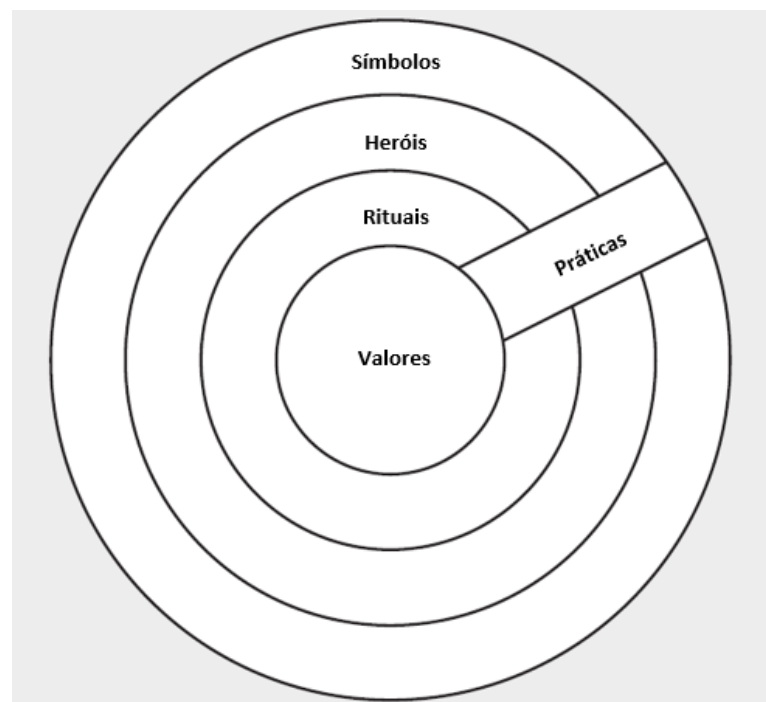
Suposições básicas são construídas a partir de soluções que repetidamente funcionaram para um problema. Resultam de um processo de transformação hipóteses que gradualmente passaram a ser compartilhados e vistas como certezas

tácitas. São valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso, representando a essência da cultura. Estão no nível mais profundo e são muito difíceis de mudar, pois em geral, não são debatidos ou confrontados (SCHEIN, 2004).

No mesmo sentido, Ahmed (1998) traz um novo elemento ao assinalar que a cultura é um padrão, acordo ou comportamento adotado por um grupo como modelo aceito para resolver problemas e possui componentes explícitos como padrões de comportamentos e artefatos, mais componentes implícitos referenciados por valores, crenças, normas e premissas reforçam e determinam os padrões de comportamento. Pisano (2019) confirma que a cultura consiste em um sistema compartilhado de valores e comportamentos sociais dos membros da organização, mas que pode ser pensada como um sistema paralelo.

Hofstede, Hofstede e Mikovo (2010) utilizaram um modelo em que a cultura é representada pelas camadas internas de uma cebola. Cada camada, ou nível, são manifestações da cultura em diferentes profundidades. A Figura 3 representa esses níveis.

Figura 3 – Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.



Fonte. Adaptado de Hofstede, Hofstede e Mikovo (2010).

De acordo com Hofstede, Hofstede e Mikovo (2010):

- Símbolos - palavras, gestos, figuras ou objetos que possuem um significado próprio reconhecido apenas por aqueles que compartilham a mesma cultura. Novos símbolos são facilmente criados e os antigos desaparecem. São regularmente copiados de um grupo para outros;
- Heróis - pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características valorizadas em uma cultura e utilizados como modelos de comportamento. Para Freitas (1991, p. 75), são “[...] personagens que incorporam e condensam a força da organização”;
- Rituais - atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para alcançar os fins desejados, mas que, dentro de uma cultura, são consideradas socialmente essenciais. Exemplo: forma de cumprimentar;
- Práticas - manifestações visíveis dos símbolos, heróis e rituais (artefatos), mas seu significado cultural é compreendido apenas pelos observadores internos à organização;
- Valores - formam o núcleo da cultura e indicam, a partir de estados (sentidos) positivos e negativos em relação a determinados assuntos, como as pessoas devem agir.

Segundo Schein (2004), as culturas são construídas a partir de três fontes: 1) crenças, valores e suposições de fundadores de organizações; 2) aprendizagem e experiências dos membros do grupo à medida que sua organização evolui; 3) novas crenças, valores e premissas trazidas pelos novos membros e líderes. Muitas vezes elas são estabelecidas pelo fundador da firma, podendo, também, emergir à medida que as organizações enfrentam e superam desafios e obstáculos em seu ambiente. Em alguns casos é desenvolvida conscientemente pelos gerentes que decidem melhorar a performance de forma sistemática (CAMERON; QUINN, 2006; GROYSBERG et al., 2018).

No processo básico de construção da cultura organizacional, quando um pressuposto leva ao sucesso face a um problema, passa a ser considerado válido e transmitido aos demais membros da organização estabelecendo um novo paradigma para o tratamento de situações semelhantes (FREITAS, 1991). A liderança é, originalmente, a fonte das crenças e valores que levam um grupo a lidar com seus

problemas internos e externos. Se o que os líderes propõem funciona e continua a funcionar, o que antes eram apenas as suposições do líder, gradualmente, passam a ser premissas compartilhadas (SCHEIN, 2004; SANTOS, E., 2014). A extensão de tal pensamento é confirmada por Groysberg et al (2018), quando estes afirmam que fundadores e líderes influentes, muitas vezes, implantam novas culturas e incutem valores e pressupostos que persistem por décadas.

Em se tratando de culturas fortes, toda a organização compartilha um único conjunto de suposições, valores e métodos (SCHEIN, 2004; HESKETT; KOTTER, 1994). A força de uma cultura depende da presença uniforme de normas, crenças e comportamentos em todas as partes da organização e da correspondência entre os aspectos explícitos e implícitos da cultura (AHMED, 1998). De outra forma, as culturas diferenciadas, ou fracas, onde não prevalece um conjunto abrangente de suposições compartilhadas, subculturas poderosas discordam de questões cruciais, como trabalho e administração (SCHEIN, 2004).

Ciclos mais rápidos de desenvolvimento de produtos e tecnologias em rápida evolução estão acelerando as interrupções nos negócios (CHRISTENSEN, 2012; HEATH; CHRISTIDIS, 2020). As organizações, independentemente de sua excelência ou vastidão de seus recursos, não podem se proteger das mudanças (AHMED, 1998). Devem considerar que para sobreviver neste cenário de intensa competição global, o investimento em sua cultura de trabalho pode gerar melhores resultados que as estratégias tradicionais de cortar custos, mudar a área geográfica, simplificar cadeias de suprimentos ou renovar sua marca (HEATH; CHRISTIDIS, 2020).

Desenvolver a capacidade para inovar requer tempo. Não deve ser uma meta anual, pois depende de um ciclo completo de desenvolvimento de um produto e de sua introdução no mercado para que seus efeitos possam ser percebidos. Envolve o dilema de direcionar recursos para explorar novas tecnologias e modelos de negócios em detrimento de promover refinamentos em produtos lucrativos existentes e profundas mudanças culturais (PISANO; 2019). Embora não seja um processo simples e célere, a mudança de cultura de forma planejada pode ser gerenciada de forma a promover o desempenho corporativo (HESKETT; KOTTER; 1994; SCHEIN, 2004; KOTTER, 2014; KAPLAN, 2017).

Nesta linha, Pettigrew (1996) afirma que mudar suposições básicas é difícil e requer esforço de longo prazo. Uma vez que a cultura está presente em diferentes

níveis da organização; é infiltrada na missão, produtos, sistemas e processos da empresa e recompensas, indo além das pessoas e suas relações; reside implicitamente no pensamento das pessoas e raramente emerge em discussões de forma explícita; sofre a ação de grupos políticos com interesse em manter determinadas crenças e pressupostos; pode não ser única e existir mais de um tipo; possui raízes históricas.

Segundo Trías de Bes e Kotler (2011), os indivíduos são naturalmente resistentes às mudanças, uma vez que, em geral, ela representa esforços adicionais e risco ao emprego. Consequentemente, este aspecto dificulta o surgimento da inovação. Os autores ressaltam que diante da ausência de atividades específicas e pessoas orientadas a conduzir às mudanças e as inovações, os gestores e colaboradores darão maior prioridade a rotina usual.

A força de adesão às normas, o excesso de regramento, a estrutura organizacional e a imposição dos trabalhadores mais antigos, fatores relacionados à rigidez e à adaptação, são barreiras ao processo de gestão de mudanças em grandes e médias empresas, como anunciam J. Millán; Díaz e O. Millán (2017).

Salles, Junior e Caldas (2018), apontam cinco importantes barreiras à mudanças culturais bem sucedidas:

- Resiliência da cultura existente – a mudança é vista como ameaça às regras que funcionam e de imediato não produz resultados satisfatórios;
- Descompasso entre soluções padronizadas e o tamanho das organizações – subculturas distintas coexistem em uma mesma organização e demandam abordagens diferenciadas;
- Traços da cultura nacional – aspectos específicos e enraizados da cultura de são muito difíceis de mudar;
- Tentativa de implantar métodos e práticas utilizados em empresas icônicas – a sedução por casos de sucesso, desconsiderando que, em se tratando de cultura, a experiência exitosa de uma empresa pode não servir em outra;
- Onipotência dos líderes da mudança – faz acreditar que o processo de mudança é relativamente simples, levando a promover intervenções apenas no nível dos artefatos.

Considerando ainda que uma parte da cultura nas organizações é invisível e subentendida, a maioria dos membros da organização tem dificuldade em identificá-la, descrevê-la e alterá-la conscientemente (CAMERON; QUINN, 2006). Uma questão central para os líderes, portanto, é como chegar aos níveis mais profundos de uma cultura, como avaliar a funcionalidade de suposições feitas nesse nível e como lidar com a ansiedade que é desencadeada quando esses níveis são desafiados (SCHEIN, 2004).

Cameron e Quinn (2006) sugerem a etapas para o início de uma mudança de cultura: 1) identificar a cultura atual e definir a cultura desejada; 2) determinar as ações e mudanças que fazem ou não sentido na construção da nova cultura; 3) identificar histórias na organização que possam ilustrar e comunicar os novos valores, comportamentos e princípios; 4) elaborar um plano de ação que promova a mudança desejada por meio de práticas e comportamentos que devem ser iniciados, mantidos ou suspensos; 5) executar o plano. Reforçam, ainda, que a mudança deve ser refletida nos principais processos de suporte e de negócio para que seja duradoura; apenas reorganizar estruturas ou descrever suas relações não vão sustentar uma mudança de longo prazo.

Esta é uma discussão importante porque a promoção da cultura corporativa afeta, positivamente, os resultados da inovação, como defendem Zhao e Teng e Wu (2018). Diante disto, as organizações devem alinhar a sua cultura organizacional com sua estratégia de inovação, a fim de aumentar a possibilidade de alcançar os seus objetivos (ABDULLAH; WAHAB; SHAMSUDDIN, 2015; HARTMANN, 2006; WU et al., 2019).

A realidade da inovação nas empresas no Brasil ainda é distante do trabalho diário dos funcionários. No nível operacional, funcionários que realizam o trabalho de forma a atender às necessidades da produção são os mais valorizados pelos gerentes (SANTOS, G., 2015). Se a cultura não é adequada, não importa o esforço e a boa intenção daqueles que tentam promover a inovação, sendo muito provável que poucas ideias sejam apresentadas e implementadas (AHMED, 1998).

2.2.3 CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO

Segundo Godoy e Peçanha (2009), a cultura de inovação é um tipo de cultura organizacional dotada de características e fatores específicos que facilitam a

ocorrência da inovação. Complementando esta ideia, para Euchner (2016) uma organização possui uma cultura de inovação quando apoia pessoas que acreditam poder criar algo novo e possibilita que inovações aconteçam com alguma regularidade.

A cultura organizacional é formada por valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, comunicação e artefatos e nem todos os elementos precisam estar presentes para caracterizar uma cultura de inovação (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007; GODOY; PEÇANHA, 2009). No entanto, vale enfatizar que o resultado da inovação é afetado, positivamente, quando os valores compartilhados pelos funcionários estão comprometidos com a inovação e a mudança contínua (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). A posse de características culturais positivas fornece à organização os ingredientes necessários para inovar (AHMED, 1998).

A ausência de uma cultura de inovação enraizada na empresa potencializa os problemas naturais da inovação e se a liderança não apoia a inovação, as equipes não se esforçam para atingir os resultados esperados por meio de projetos (MELLO MORAES; MORAES, 2017). Para Levitt (2002), culturas que valorizam apenas a criatividade por meio da apresentação de ideias, sem dar a mesma importância à ação por meio da experimentação e da implementação não permitem que o desenvolvimento da inovação ocorra.

A cultura organizacional, no contexto da gestão da inovação, tanto pode ser um componente facilitador, impulsionando a organização; quanto bloqueador, travando o seu desenvolvimento (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; TERRA, 2012; HUESKE; GUENTHER, 2015; GOMES; MACHADO; ALEGRE, 2015; GENÇ, 2013).

A cultura de inovação é definida por Dobni (2008, p. 540) como: “[...] um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovador, a infraestrutura que dá suporte à inovação, o comportamento de nível operacional orientado a geração de valor e o ambiente para implementar a inovação”.

As seguintes características e fatores identificados a partir da revisão da literatura estão associados a uma cultura de inovação conforme quadro 2.

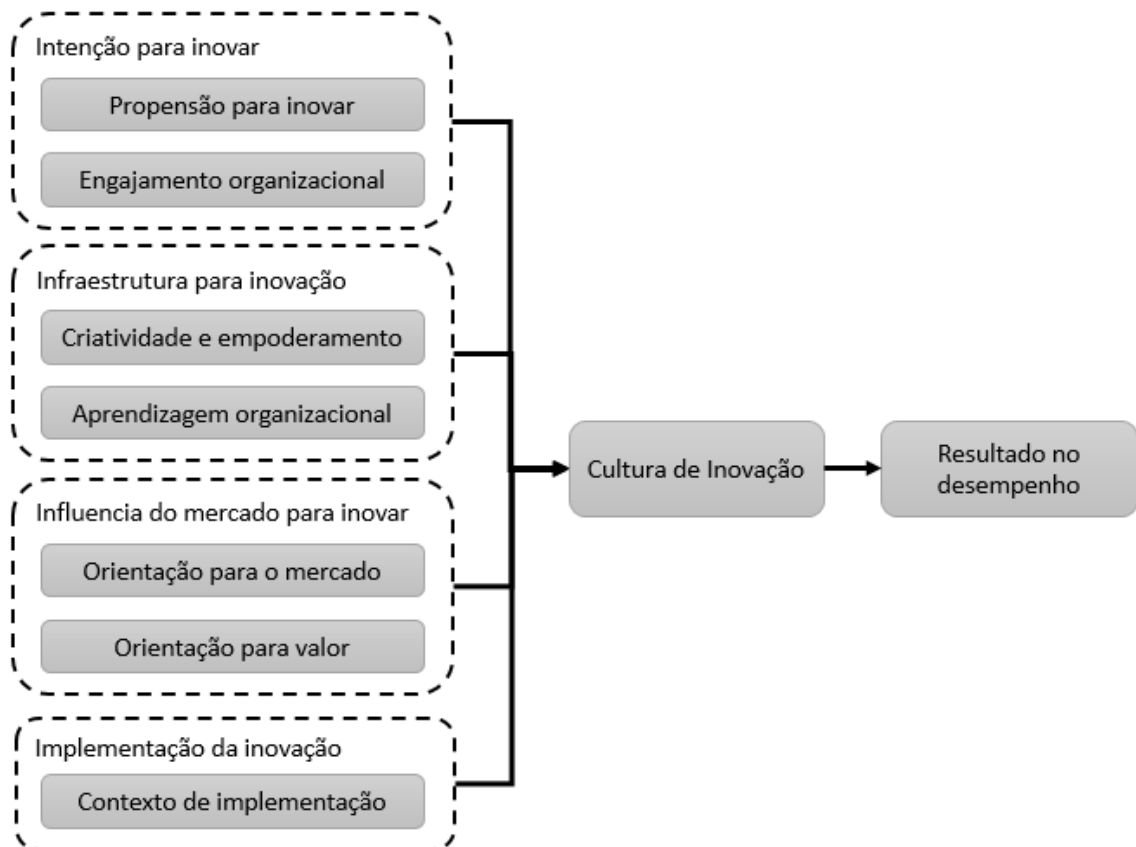
Quadro 2 – Características presentes em culturas de inovação e referências utilizadas.

CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIAS
Orientação para o mercado; foco externo e trabalho em rede.	Dobni (2008); Tidd, Bessante e Pavitt (2008); Terra (2012); Martins e Terblanche (2003); Mambrini et al. (2011); Dutra e Almeida (2017); Zien e Buckler (1997).
Comunicação clara e extensiva da visão; estratégia; objetivos e significado da inovação.	Pisano (2019); Kaplan (2017); Kotter (1996); Tidd, Bessant e Pavitt, (2008); Terra (2012); Trías de Bes; Kotler (2011); Gomes, Machado e Alegre (2015); Martins e Terblanche (2003); Keles e Battal (2017); Zien e Buckler (1997); Soken e Barnes (2014); Warrick (2017).
Envolvimento de toda organização na inovação.	Kaplan (2017); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Keles e Battal (2017); Zien e Buckler (1997);
Estrutura mais flexível e processos adequados com um ambiente criativo que permitam a geração de troca de ideias.	Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Pisano (2019); Nonaka e Toyama (2002); Terra (2012); Trías de Bes e Kotler (2011); Amabile (1998); Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016); Martins e Terblanche (2003); Gomes, Machado e Alegre (2015); Dutra e Almeida (2017); Hogan e Coote (2014); Ahmed (1998); Keles e Battal (2017).
Presença de indivíduos-chave promotores da inovação.	Tidd, Bessant e Pavitt (2008) Kotter (1996); Trías de Bes e Kotler (2011); Warrick (2017).
Organização voltada a experimentação e ao aprendizado.	Nonaka e Toyama (2002); Kotter (1996); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Pavitt (2008); Terra (2012); Martins e Terblanche (2003); Mambrini et al. (2011); Dutra e Almeida (2017); Zien e Buckler (1997); Bennett e Parks (2015); Warrick (2017).
Trabalho desafiante em equipe.	Godoy e Peçanha (2009); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Pisano (2019); Amabile (1998); Martins e Terblanche (2003); Gomes, Machado e Alegre (2015); Ahmed (1998); Zien e Buckler (1997); Dodge e outros (2017); Soken e Barnes (2014); Warrick (2017).
Reconhecimento por meio de recompensas intrínsecas e ou principalmente extrínsecas.	Trías de Bes; Kotler (2011); Amabile (1998); Gomes, Machado e Alegre (2015); Ahmed (1998); Dodge et al. (2017); Soken e Barnes (2014); Warrick (2017).
Tolerância ao risco e ao erro.	Godoy e Peçanha (2009); Pisano (2019); Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016); Dutra e Almeida (2017); Bennett e Parks (2015); Soken e Barnes (2014).
Maior autonomia liberdade e empoderamento dos funcionários para empreender.	Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016); Ahmed (1998); Martins e Terblanche (2003); Zien e Buckler (1997).
Suporte organizacional e da liderança.	Godoy e Peçanha (2009); Dobni (2008); Nonaka e Toyama (2002); Terra (2012); Pisano (2019), Kaplan (2017); Amabile, (1998); Bennett e Parks (2015); Dodge et al. (2017).

Fonte. Elaborado pelo Autor.

Em seu estudo, que teve como propósito o desenvolvimento de um instrumento para medir a cultura de inovação nas organizações, Dobni (2008) apresentou um modelo baseado em sete fatores (Figura 4) que mensuram cultura e inovação, agrupados nas quatro dimensões que promovem a cultura de inovação, sendo usados para descrever e mensurar uma cultura e inovação.

Figura 4 – Modelo de sete fatores da Cultura de Inovação de Dobni (2008).



Fonte. Adaptado de Dobni (2008).

A partir do modelo proposto, o autor estabeleceu uma relação entre desempenho organizacional e cultura de inovação, deixando claro que a inovação é, frequentemente, expressada através de comportamentos e atividades que estão, em última instância, relacionados a uma ação ou resultado tangível. A influência desses elementos na inovação está relacionada e pode ser avaliada por meio da mensuração dos fatores determinantes apresentados no Quadro 3. Para cada fator, Dobni (2008) definiu um conjunto de itens que podem ser diretamente avaliados no ambiente organizacional.

Quadro 3 – Fatores determinantes da cultura de inovação segundo Dobni (2008).

Fator	Descrição
Propensão para inovar	Grau em que a organização estabeleceu formalmente, dentro de seu modelo de negócios, uma arquitetura para desenvolver e sustentar a inovação. Este aspecto é comunicado através da visão, metas, objetivos e operacionalizado por meio do modelo e dos processos de negócios.
Engajamento organizacional	Nível em que os funcionários estão envolvidos no propósito da inovação e que os funcionários pensam sobre si mesmos e em relação aos colegas a respeito de valores, equidade e contribuições feitas dentro da organização.
Criatividade e empoderamento	Capacidade criativa e o quanto dela é permitido ao funcionário expressar no ambiente de trabalho. O empoderamento descreve o grau de autonomia dos funcionários e sua habilidade para improvisar e agir.
Aprendizagem organizacional	Grau em que oportunidades de treinamento e educação oferecidas aos funcionários estão alinhadas com a inovação.
Orientação para o mercado	Envolve o senso e a percepção contextual do mercado pelos funcionários. Determina até que ponto os funcionários geram e disseminam o conhecimento sobre clientes, concorrentes, o setor e seu entendimento a respeito da cadeia de valor ou cluster em que operam.
Orientação para valor	Grau em que os funcionários estão direcionados e envolvidos em processos para criar valor para consumidores e clientes.
Contexto de implementação	Envolve a habilidade da organização para executar ideias com valor agregado e de ser proativa para ajustar sistemas e processos à mudanças no ambiente competitivo.

Fonte: Adaptado de Dobni (2008)

Segundo Martins e Terblanche (2003), em meio às mudanças tecnológicas e sociais provocadas pela era da economia baseada em conhecimento, organizações e líderes tentam criar estruturas institucionais onde a criatividade e a inovação sejam aceitas como normas culturais básicas. Em seu estudo, os autores identificaram e apresentaram, por meio do modelo ilustrado na Figura 5, os determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação.

Figura 5 – Modelo de cultura de inovação de Martins e Terblanche (2003).



Fonte. Adaptado de Martins e Terblanche (2003).

A estratégia de inovação evidencia como a empresa pretende utilizar a inovação para criar e capturar valor e definir prioridade entre diferentes oportunidades (PISANO, 2019). Uma estratégia orientada para inovação promove o desenvolvimento de novos produtos e serviços (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A visão e a missão devem refletir a intencionalidade por meio de objetivos diretos, quantitativos e relacionados ao tempo para produtos e serviços criativos (MARTINS, E.; MARTINS, N., 2002; TERRA, 2012). A intenção para inovar é um fator crítico para estabelecer senso de importância e a ausência de uma definição cuidadosamente pensada dificulta a atuação dos líderes na construção de programas, processos, métricas, recompensas e comportamentos específicos para guiar a inovação (KAPLAN, 2017).

Clareza e alinhamento entre o propósito da organização e os propósitos pessoais dos funcionários são vitais para sustentar paixão e comprometimento em uma cultura de inovação (ZIEN; BUCKLER, 1997). O senso de propósito claramente compartilhado apresenta o desejo de inovar e o comprometimento da alta liderança

(TIDD; BESSANT; PAVVIT, 2008). Sem um referencial claro e amplamente compartilhado, a definição do que é inovação para a organização permanece aberta e permite ampla interpretação. O limite para a criatividade e a inovação é determinado pela menção a estes termos nas declarações da visão e missão da organização (MARTINS, E.; MARTINS, N., 2002).

Estruturas organizacionais, artefatos visíveis da cultura de inovação, adequadas ao desenvolvimento de produtos inovadores devem permitir que a mudança tecnológica ocorra por meio da integração entre funções (TIDD; BESSANT; PAVVIT, 2008). Estruturas mais orgânicas e menos mecanicistas, em geral, reforçam a inovação, pois oferecem maior liberdade nas regras, são participativas e informais, consideram diferentes visões, a comunicação é face a face, possuem pouca burocracia, utilizam times interdisciplinares para quebrar barreiras e enfatizam a interação criativa (AHMED, 1998).

Times cooperativos e multifuncionais encorajam interações técnicas e sociais e implementações promovendo criatividade e inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Terra (2012), ressalta que organizações que possuem metas mais ambiciosas e distantes do negócio principal têm criado estruturas específicas, diretorias, gerências ou grupos dedicados, para tratar das atividades específicas da inovação. O incremento na concessão de poder aos funcionários é uma prática que tem efeito muito positivo na redução de barreiras percebidas a inovação (DEMIRCIOGLU, 2018).

Hogan e Cote (2014) destacam os artefatos, manifestações físicas das normas, como um mecanismo poderoso para comunicar e endossar valores que apoiam a inovação. Para ele, gerentes seniores podem definir normas e diretrizes avaliáveis para o comportamento que os funcionários podem seguir. Além disso, o arranjo físico de uma organização pode apoiar a inovação, oferecendo aos funcionários oportunidades para trocar novas ideias, compartilhar informações entre áreas funcionais e coordenar e integrar o trabalho entre grupos e divisões da organização.

Conforme Pisano (2019), em organizações culturalmente planas, os indivíduos da organização recebem ampla abertura para realizar ações, tomar decisões e expressar suas opiniões. A comunicação é fluida e direta, sem canais oficiais e, dessa forma, as boas ideias podem surgir de qualquer lugar ou pessoa da organização. Acrescenta o autor que organizações mais planas podem responder mais rapidamente a mudanças devido à descentralização da tomada de decisão e à

proximidade das fontes relevantes de informação. Keles e Battal (2017) consideram que o gerenciamento cooperativo e eficaz da infraestrutura reduz o custo e o tempo gastos em inovação.

Mecanismos de suporte podem ser implementados por meio de um sistema abrangente de recompensa e incentivo, da autonomia nas tarefas, do fornecimento de qualificação e treinamento profissional e de feedback geral e imediato (HARTMANN, 2006). Ademais, é importante reconhecer os protagonistas da inovação, aqueles que geram ideias originais e os que atuam no desenvolvimento e implementação de forma pública (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Práticas como recompensar com base nos resultados produzidos pelo funcionário, proporcionar acesso a conhecimentos e habilidades que influenciem o trabalho e conceder poder para tomar decisões que afetem o trabalho possuem efeito redutor sobre as barreiras percebidas na inovação (DEMIRCIOGLU, 2018). Motivações intrínsecas devem ser alinhadas à oportunidades e incentivos extrínsecos de forma a incentivar os membros da empresa (ZIEN; BUCKLER, 1997).

O sentimento de realização no trabalho, independência de pensamento, alinhamento aos valores organizacionais, relacionado ao aperfeiçoamento constante, e avaliação do sucesso por meio da competência, pode, de fato, influenciar positivamente o desempenho profissional dos colaboradores. (CÂMARA; PEREIRA-GUIZZO, 2015).

No ambiente organizacional, a inovação geralmente se manifesta por meio de comportamentos e atividades que resultam em ações e resultados tangíveis. Tudo aquilo que os líderes fazem ou dizem torna-se um símbolo do que é valorizado pela organização (KAPLAN, 2017). Quando funcionários percebem que os gerentes de topo são confiáveis e éticos, o desempenho de uma empresa é mais forte (GUISSO; SAPIENZA; ZINGALES, 2015). Comportamentos da liderança, como mostrar respeito pelos funcionários, considerando suas opiniões nas decisões que os afetam, e mostrar uma apreciação pelos funcionários, reconhecendo sua contribuição para as metas organizacionais, são cruciais para incentivar e apoiar comportamentos inovadores (HOGAN; COOTE, 2014).

Segundo Pisano (2019), a promoção contínua de iniciativas de inovação leva ao aprendizado e destaca alguns aspectos comportamentais presentes nas culturas de inovação:

- Tolerância a falhas – a inovação envolve a exploração de incertezas e do desconhecido e ninguém estará disposto a assumir riscos quando a falha é punida e os envolvidos temem as consequências pessoais;
- Desejo de experimentar – a experimentação é um veículo de aprendizado essencial para a inovação. Organizações que lidam bem com incertezas e ambiguidades procuram experimentar e aprender ao invés de lançar um novo produto ou serviço imediatamente no mercado;
- Segurança psicológica – representada por um ambiente onde os funcionários sentem que podem falar sincera e abertamente sobre problemas sem medo de represálias, promovendo a inovação por meio do senso crítico e debate de ideias;
- Colaboração – entendida como um comportamento a ser estimulado, orienta os funcionários a buscarem a ajuda de outros, de forma natural, promovendo troca de informação e a integração necessárias a inovação, o foco dos colaboradores deve estar em obter o melhor resultado geral em detrimento de otimizar sua própria contribuição.

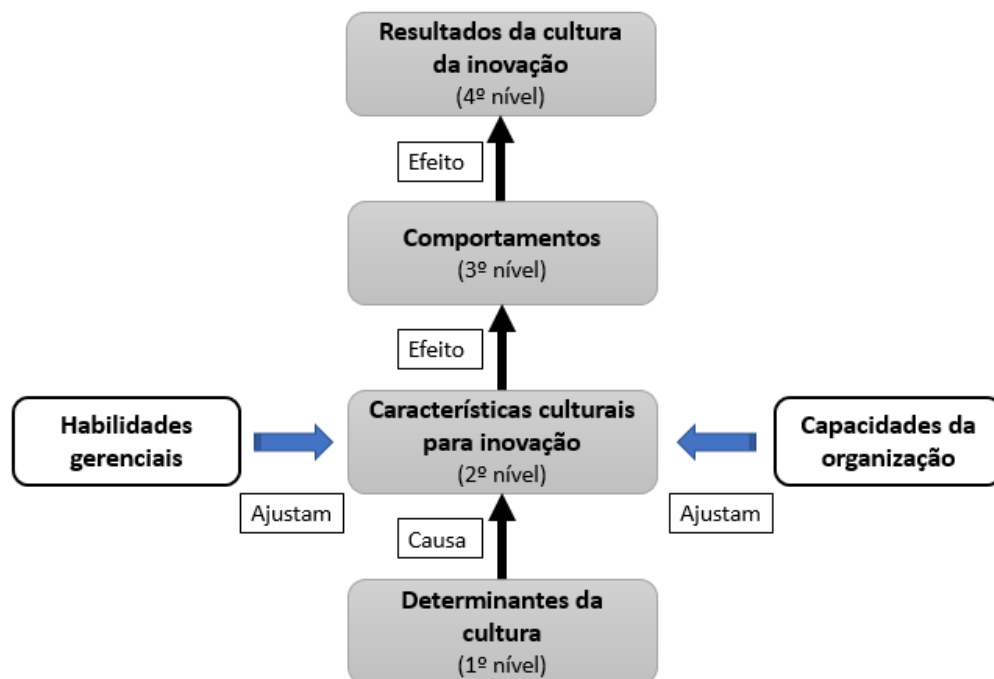
Martins e Terblanche (2003), no mesmo sentido, afirmam que a comunicação aberta e transparente, baseada em confiança, favorece a inovação. Conversas honestas entre a alta gerência e funcionários não são fáceis de promover dada a relutância geral das pessoas em níveis mais baixos em compartilhar informações vitais com os líderes seniores que podem sentir que sua liderança está sendo criticada (WLADAWSKY-BERGER, 2020).

Kaplan (2017) defende que a linguagem é um mecanismo poderoso para modelar a cultura e que certas palavras ou afirmações frequentemente repetidas nas organizações podem influenciar negativamente a criatividade. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a comunicação deve ocorrer de forma multidirecional e utilizar múltiplos canais. Acrescentam ainda, que mecanismos como rotatividade e cessão de colaboradores, projetos com equipes interfuncionais, sessões de análise e desdobramento de políticas e o uso de diferentes mídias podem melhorar a comunicação. Trías de Bes e Kotler (2011) salientam a importância de incluir sistematicamente tanto os resultados obtidos com a inovação, quanto a informação acerca das ideias rejeitadas na comunicação como forma de estimular a inovação.

Naranjo-Valencia e Calderon-Hernández (2018) propuseram um modelo mais

abrangente de cultura inovadora que, além de abordar características culturais e seus determinantes presentes em outros modelos, adicionalmente leva em consideração as competências gerenciais e as capacidades organizacionais, enfatizando diferenças entre perspectivas organizacionais e individuais. O modelo sugerido pelos autores, ilustrado na figura 6, é composto por seis categorias e quatro níveis que interagem casualmente entre si em uma cultura de inovação.

Figura 6 – Modelo de Cultura de Inovação de Naranjo-Valencia e Calderon-Hernández (2008).



Fonte. Adaptado de Naranjo-Valencia e Calderon-Hernández (2018).

No primeiro nível, os determinantes da cultura são fatores intraorganizacionais que contribuem para a determinar ou formar a cultura de inovação: estratégia, estrutura, métricas e recompensas, liderança, métricas e ambiente. O segundo nível identifica o conteúdo, traços culturais, da cultura representados por liberdade para decidir e participar de decisões, disposição para assumir riscos, comprometimento e confiança dos funcionários, flexibilidade para abraçar novas ideias, permitir o confronto sem intimidar, aceitar a diversidade, curiosidade para perceber novas oportunidades, fazer conexões e respeito para observar valor nos outros reconhecendo suas experiências, conhecimentos e condição humana.

As habilidades gerenciais e as capacidades da organização presentes no segundo nível, embora não sejam determinantes, afetam a cultura em termos de

traços que precisam ser reduzidos para que possam ser consolidadas. Naranjo-Valencia e Calderon-Hernández (2018) consideram sete habilidades gerenciais: comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisão, gestão de conflitos, tolerância ao erro, simplicidade e agilidade e priorização, além de sete capacidades da organização que devem ser cultivadas: ambidestria para, simultaneamente, explorar competências existentes e desenvolver novas; orientação para clientes e mercado; velocidade para desenvolver e lançar novos produtos; estabelecer relacionamentos externos com parceiros; executar processos para transformar ideias em inovação; se adaptar rapidamente a mudanças e empreendedorismo para criar novos negócios.

O terceiro nível concentra o comportamento inovador, entendido como papéis individuais que levam à geração, introdução e aplicação de novos benefícios em algum nível organizacional. Durante o processo de inovação, diferentes indivíduos podem assumir diferentes papéis em diferentes fases. Os papéis desempenhados podem variar de inventor a promotor “campeões” de produtos passando por atuações como implementador.

O quarto nível concentra os resultados que podem ser obtidos por meio da introdução de inovações contínuas disruptivas, tecnológicas, organizacionais ou de mercado.

Empresas inovadoras, demonstram em cada decisão, ação e comunicação, que a inovação impulsiona a lucratividade e ajuda os colaboradores a criarem uma ligação entre a vida profissional de curto e de longo prazo de forma a construir um ambiente onde inovação e produtividade podem coexistir (ZIEN; BUCKLER, 1997).

Pisano (2019) destaca que culturas de inovação são sistemas complexos compostos por um conjunto de práticas; são paradoxais, pois levam as organizações a direções aparentemente inconsistentes e requerem um delicado equilíbrio entre diferentes valores. A inovação não pode ocorrer sem ambiguidade e as organizações e indivíduos que não são capazes de tolerar esse aspecto no local de trabalho tendem a reproduzir apenas ações de rotina (AHMED, 1998).

Segundo Kaplan (2017), a construção de uma cultura de inovação deve ser baseada em: definições claras do que é esperado para inovação; determinar tempo livre necessário para que ideias possam surgir e o trabalho da liderança neste aspecto é garantir que todos vejam a inovação como parte seu trabalho; em métricas que tornem reais os impactos da inovação e inspirem ações em torno das metas; utilizar

recompensas, de preferência intrínsecas; preparar gerentes e líderes para ajustar sua forma de comunicação de forma a promover e não inibir a inovação.

Para inovar em produtos e processos, as empresas devem investir na comunicação de valores e dos objetivos de inovação, na promoção de debates internos entre diferentes áreas, membros do negócio e agentes externos e na criação de campos de ação para os funcionários, de forma a manter foco e condições para o desenvolvimento de ações (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015).

Wunker (2015) considera, como necessidade atual das organizações, priorizar uma cultura de inovação na qual funcionários estejam dispostos a compartilhar novas ideias e obter soluções para o mercado. O autor sugere cinco estratégias para apoiar o processo: 1) Entender os diferentes tipos de inovação que se pretende promover, ampliando o foco da inovação voltada, exclusivamente, para melhoria e desenvolvimento de novos produtos de forma que outros funcionários, que não lidam diretamente com o cliente e que são excluídos do processo de inovação, possam se engajar; 2) Utilizar times de campeões de inovação para ajudar funcionários a colocar inovações rapidamente em prática e protegê-los dos gerentes médios que estão comprometidos em garantir desempenho ideal; 3) Redefinir métricas e incentivos para refletir o desempenho dos funcionários em termos de inovação; 4) Oferecer ferramentas para que os funcionários possam entender como aplicar e demonstrar o valor da suas ideias e 5) Criar espaços seguros para experimentação de forma a promover o aprendizado por meio das falhas, uma atmosfera da confiança e reduzir o receio da crítica e o medo da punição.

A promoção de uma cultura inovadora, que permita institucionalizar a inovação, pode ocorrer por meio de ações planejadas controladas pelos líderes ou por meio mecanismos indiretos, como estruturas, procedimentos e declarações de políticas institucionais (NARANJO-VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018).

2.3 LIDERANÇA E CULTURA DE INOVAÇÃO

As razões pelo fracasso em muitas das iniciativas de inovação estão mais relacionadas com a liderança e as práticas de gerenciamento do que com a escala organizacional. Ademais, a capacidade de uma organização para inovar está arraigada em um sistema de escolhas e práticas sobre pessoas, processos, estruturas e comportamentos que deve ser construído e gerido pelos líderes (PISANO, 2019).

Nas organizações, existe uma competição natural entre novos empreendimentos e negócios existentes por recursos e os gerentes naturalmente sentirão que é melhor ampliar as linhas de negócio existentes em detrimento de investir em áreas novas e não controladas (WLADAWSKY-BERGER, 2020).

Uma questão central para os líderes, segundo Schein (2014), é conseguir se posicionar à margem da sua própria cultura para identificar quais dos seus aspectos devem ser preservados e quais devem ser modificados. É um processo difícil, pois vai de encontro às receitas de sucesso aprendidas e que demandam novas formas de pensar.

A negação da necessidade da mudança ocorre tanto quanto a situação está indo bem, quanto em momentos difíceis. Continuar investindo na fórmula que levou ao sucesso faz enorme sentido e reforçar os valores que levaram ao sucesso é natural. Geralmente parece ser mais lógico reforçar os valores culturais do que questioná-los, como pondera Euchner (2016).

Ao executar ações, de forma consciente ou não, os líderes moldam a experiência daqueles que estão em seu entorno levando a novas suposições que, por sua vez, poderão influenciar novos comportamentos (KAPLAN, 2017). Comportamentos de liderança e de gerenciamento que geram medo, falta de foco e de comunicação sobre a estratégia de inovação organizacional, escassez de recursos (tempo, dinheiro, incentivo) estão entre os fatores que tornam a ocorrência da inovação menos provável ou malsucedida. (SOKEN; BARNES, 2014).

Liderança e confiança são fundamentais ao lidar com processos de mudança (HYNES; MICKAHAIL, 2019). O líder é responsável por promover condições para implementar mudanças e reduzir a resistência, pois cada pessoa percebe a mudança de maneira diferente, o que determina sua ação ou reação em relação ao novo, como assinala Dávalos (2015).

Nesta construção, a atuação da liderança é fundamental para promover a mudança desejada. Liderança pode ser entendida como “um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum” (NORTHOUSE, 2016, p. 6). Os líderes devem assumir a responsabilidade de definir novos comportamentos e práticas gerenciais (VILTARD; ACEBO, 2018).

O líder é responsável por promover condições para implementar mudanças e reduzir a resistência, pois cada pessoa percebe a mudança de uma maneira diferente, o que determina sua ação ou reação em relação ao novo (DÁVALOS, 2015). No nível

mais alto da organização, a liderança é responsável pelos processos relacionados à estratégia de inovação: temas centrais, metas de resultados e possíveis aliança. Enquanto no nível mais gerencial e tático, são responsáveis pelo desdobramento da estratégia por meio da geração de ideias, desenvolvimento de projetos, monitoramento de tecnologias e definição de políticas de reconhecimento e de recompensas envolvidas nos processos de inovação (TERRA, 2012). Criar conexões, construir e gerenciar conhecimento por meio de rotinas criativas é papel do líder (NONAKA, TOYAMA 2002).

Liderança e gestão são formas distintas e complementares. O gerenciamento compreende planejar, orçar, organizar, controlar e solucionar problemas trazendo ordem e previsibilidade no curto prazo. Liderança envolve estabelecer direção para alinhar e motivar pessoas a lidar com mudanças. Estabelecer direção é um processo indutivo de criar uma visão de longo prazo para um negócio, tecnologia ou cultura corporativa. Essa visão, quando comunicada de forma clara e ampla, promove alinhamento e empodera os liderados. Gerentes procuram o melhor ajuste entre pessoas e atividades, enquanto líderes buscam o melhor ajuste entre pessoas e a visão. A competitividade das organizações depende simultaneamente destes dois papéis (HESKETT; KOTTER, 1994).

Bergamini (1994), complementa esse pensamento, ao salientar que a liderança, distinta da gestão que se concentra nos recursos internos disponíveis e nas oportunidades e ameaças externas, desempenha papel fundamental na motivação e na administração do sentido do trabalho para liderado; dispensar energia adicional para entender suas necessidades e preferencialmente utilizar mecanismos de motivação intrínseca, em detrimento da motivação extrínseca, de forma a verdadeiramente engajá-lo por meio de suas predisposições internas. Na tarefa de administrar sentidos, o líder está concentrado em tornar uma atividade significativa para o liderado atribuindo senso de compreensão e importância. Esta capacidade de promover motivação e significância simultaneamente concede poder ao líder para interferir na cultura organizacional.

Ações gerenciais ajudam comunicar a importância da inovação, bem como induzir e reforçar as normas que definem comportamento inovador (HARTMANN, 2006). A liderança pode influenciar a forma como os funcionários se percebem como inovadores por meio do trabalho desafiador, do encorajamento e incentivo organizacional e do apoio aos grupos de trabalho (DODGE *et al*, 2017). A capacidade

para promover a inovação e a criatividade por meio dos determinantes: estímulo organizacional, trabalho desafiador e suporte ao trabalho em grupo é uma das competências mais relevantes exigidas para o líder (NARANJO-VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018).

2.3.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Os primeiros estudos em liderança procuraram distinguir o líder a partir de traços de características inatas da personalidade quando comparados aos liderados (BERGAMINI, 1994; ANDRADE MELO, 2004). Nesta perspectiva, baseada nos traços da personalidade do líder, os liderados eram vistos apenas como ferramentas para se atingir um resultado e suas necessidades não eram, em regra, levadas em consideração. O líder era percebido como possuidor de um poder de dominação sobre o grupo (NORTHOUSE, 2016).

Uma nova abordagem sobre liderança, a partir da década 50, partiu do pressuposto que o desempenho e a motivação do liderado eram resultado da observação de comportamentos do líder (ANDRADE MELO, 2004). O papel do líder, passa então a ser visto como aquele que tem capacidade de exercer influência sobre os liderados em detrimento da visão de dominação baseada em traços inatos (NORTHOUSE, 2016). Essa nova concepção, chamada de comportamental, procura compreender melhor a forma de agir do líder e a percepção de que a liderança pode ser aprendida (BERGAMINI, 1994).

Uma terceira abordagem, denominada contingencial ou situacional, surge, ao final da década de 70, a partir da necessidade de se considerar o contexto em que a liderança está inserida. Dessa forma, o enfoque passou a ser o estilo de liderança mais eficaz frente à uma situação específica (ANDRADE MELO, 2004).

Segundo Northouse (2016), a partir da década de 80, cresce a importância do grupo e do ambiente organizacional nos modelos de liderança, que passou a ser vista como um processo recíproco de influenciar pessoas a partir de certos motivos e valores para cumprir metas de grupo ou da organização. Dentre os diversos enfoques da época, surge a Teoria de James MacGregor Burns, a qual incorpora um novo paradigma onde carisma, elementos afetivos da liderança e a troca entre líder e liderados recebem maior atenção. Na visão de Burns (1978), liderança é diferente do poder porque é inseparável das necessidades dos liderados.

Segundo Burns (1978) a forma de atuação da liderança pode ser percebida como transacional ou transformacional. A primeira, a liderança transacional, se baseia em trocas sociais e se manifesta nas organizações por meio do ganho de recompensas por produtividade alcançada ou pela perda de benefícios em razão de baixa produtividade. A segunda, a liderança transformacional é voltada para mudança de valores e crenças, onde líderes e liderados elevam uns aos outros a níveis mais altos de motivação e moral. O líder transformacional busca atender às necessidades individuais dos liderados por meio de capacitação, empoderamento e alinhamento das metas pessoais com as metas organizacionais.

Complementando o pensamento de Burns (1978), Bergamini (1994) sinaliza que na liderança tipo transacional, o liderado fica preso ao gestor, em razão do poder formal que este possui para oferecer benefícios de caráter extrínsecos; o vínculo existe por necessidade ou interesse e cessa assim que a prerrogativa para conceder vantagens ou punições for removida. Enquanto na liderança transformacional o vínculo é afetivo, não depende de autoridade formal, a adesão do liderado ocorre de forma voluntária, a atuação do líder voltada para mudança de valores e crenças e líderes e liderados elevam uns aos outros a níveis mais altos de motivação e moral. O líder transformacional, por meio de suas ações, estabelece um modelo motivacional de relacionamento interpessoal onde a influência ocorre em dupla direção, de líder para liderado e de forma inversa. Sendo assim, neste tipo de enfoque, mais situacional, estes dois atores contribuem ativamente para mudança organizacional.

A liderança transformacional amplia o potencial da liderança transacional para influenciar um grupo ao abordar o senso de autoestima do liderado, de forma a estabelecer compromisso verdadeiro e envolvimento ante um esforço a ser realizado. Líderes transformacionais estabelecem expectativas mais desafiadoras, delegam poder, prestam mais atenção às necessidades individuais e ao desenvolvimento pessoal. Seu modo de agir envolve inspirar os demais a se comprometerem com uma visão e metas compartilhadas de uma organização ou unidade de negócio, desafiando os liderados a serem mais inovadores ao solucionar problemas e promover desenvolvimento dos subordinados por meio de desafios e de suporte, como argumentam Bass e Riggio (2006).

Conforme estes autores, os líderes transformacionais se comportam de maneira a alcançar resultados superiores, empregando um ou mais dos quatro fatores deste tipo de liderança:

- Influência idealizada – os líderes se comportam de forma a servir de modelo para os liderados, que se identificam e procuram imitar seu comportamento. Os líderes são percebidos como modelos de capacidade, persistência e determinação. Assim, a forma como os liderados atribuem e observam as características do líder são aspectos fundamentais neste componente.
- Motivação inspiracional – forma de motivar e inspirar para o trabalho por meio de significado e desafios. O líder obtém engajamento por meio da criação e comunicação de uma visão clara e atrativa do futuro que é compartilhada pelos liderados, que desejam se comprometer e alcançar a meta estabelecida. Envolve entusiasmo e otimismo.
- Estimulação intelectual – esforços empregados para promoção da criatividade e da inovação. Abrange comportamentos para questionar suposições, reconfigurar problemas e novas formas de abordar situações antigas. Liderados são encorajados a assumir riscos e a criar novas soluções e críticas públicas a erros individuais ou por diferir da opinião da liderança são evitadas.
- Consideração individualizada – procura lidar com as necessidades individuais de realização e de crescimento dos liderados, buscando desenvolver e colocar prática, sucessivamente, potencial de alto nível diante de novas oportunidades. O líder reconhece desejos e necessidades individuais e demonstra por meio de comportamentos a aceitação das diferenças concedendo a alguns maior autonomia, poder e liberdade. A comunicação em duas vias é incentivada e personalizada e o liderado percebe no líder uma escuta ativa.

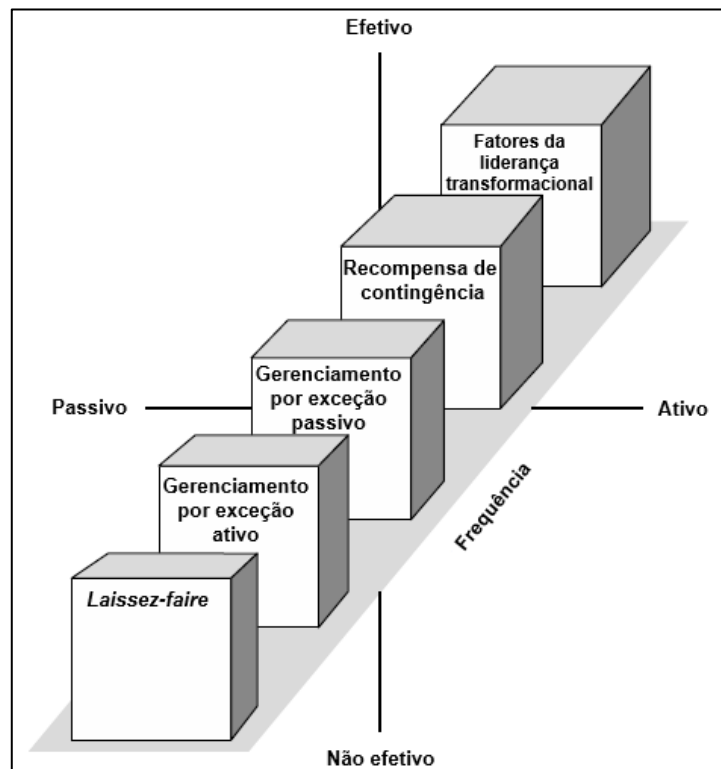
Ao definir o perfil completo de liderança, em que os tipos se complementam, Bass e Riggio (2006) consideram, também, dois fatores relacionados a liderança transacional, evidenciados quando o líder recompensa ou disciplina o liderado em razão de sua performance:

- Recompensa de contingência – transação do tipo construtiva que ocorre quando o líder realiza um acordo com liderado sobre o que precisa ser feito de forma satisfatória em troca de recompensa material.
- Gerenciamento por exceção – transação do tipo corretiva que pode ocorrer, de forma ativa, quando o líder monitora e corrige eventuais desvios do

liderado, ou, de forma passiva, quando o líder espera que os desvios ocorram para depois implementar ações de correção.

Além dos fatores já descritos, os autores incorporam em seu Modelo Completo de Liderança, composto por sete fatores conforme Figura 7, o fator *Laissez-faire*, que ocorre em função da ausência ou fuga da liderança, sendo o tipo mais inativo e ineficaz; nesta situação, o líder não exerce sua autoridade e não se responsabiliza, e, dessa forma, adia decisões, não provê *feedback* e faz pouco ou nenhum esforço para satisfazer as necessidades dos liderados.

Figura 7 – Modelo de completo liderança de Bass e Riggio (2006).



Fonte. Adaptado de Northouse (2016).

Segundo Bass e Riggio (2006), todo líder exibe cada estilo em alguma quantidade. Estes autores, estabelecem uma relação entre os dois tipos, onde a liderança transformacional influencia positivamente a capacidade da liderança transacional em prever os efeitos na satisfação e no desempenho dos liderados.

De Oliveira Fonseca e Porto (2013) confirmam a opinião de Bass e Riggio (2006) sobre a complementariedade dos tipos de liderança transformacional e

transacional são complementares. No entanto, ressaltam Bass e Riggio (2006), os líderes mais eficazes e que melhor satisfazem a os liderados são predominantemente transformacionais. A predominância do estilo de liderança transformacional está associada a satisfação no trabalho (BATISTA DA SILVA; MENDES NASCIMENTO; VENEROSO ALVES DA CUNHA, 2017; OLIVEIRA BATISTA; KILIMNIK; NETO, 2016; MOHAMED, 2016), enquanto o estilo transacional influencia positivamente o desempenho (OLIVEIRA BATISTA; KILIMNIK; NETO, 2016).

Nas organizações onde a produtividade depende de gerenciamento contínuo das atividades tende a ocorrer predominância do estilo de liderança transacional (GAMBIRAGE et al, 2019).

Os líderes transformacionais, vistos como inspiradores e colaborativos, constroem o comprometimento dos funcionários através de confiança e capacitação são mais adequados para promover os determinantes da inovação (HYNES; MICKAHAIL, 2019; NARANJO-VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018). Neste sentido, este estilo de líder foca em tornar os liderados mais conscientes da importância e do valor do trabalho e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização (VALLADARES; VASCONCELLOS; SERIO, 2014).

O líder transformacional atribui significados ao sistema de crenças da organização e por meio do seu comportamento cria condições, em meio a um clima favorável, para que informações geradas pelo sistema de controle gerencial sejam revistas e discutidas de forma a promover a identificação de novas estratégias (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015).

Líderes transformacionais trabalham ativamente para descobrir o melhor em seus liderados e para aumentar seu nível de confiança; são visionários, preocupados em promover a criatividade e a inovação, fomentam o trabalho em equipe, são educadores, motivadores e apreciam e cuidam dos liderados (REZA, 2019; KHALILI, 2016; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; JYOTI; DEV, 2015).

Em um estudo realizado com 356 funcionários em manufaturas na Coréia do Sul, Choi et al. (2016) identificaram que a liderança transformacional influencia positivamente a capacidade de inovação dos funcionários. Howell e Avolio (1993), verificaram que líderes que atuam menos por meio do gerenciamento por exceção e recompensas contingentes e com maior consideração individualizada, estímulo intelectual e carisma contribuem de forma mais positiva para o alcance das metas em unidades de negócios. Mohamed (2016) defende que a liderança transformacional

contribui para promover um clima de inovação, de criatividade e de satisfação dos funcionários.

Em pesquisa realizada no contexto das organizações brasileiras, Abelha, Costa Carneiro e Cavazotte (2018), confirmam a associação positiva entre liderança transformacional e satisfação no trabalho. Concordando com esta premissa, Cavazotte e Moreno e Bernardo (2013) afirmam que este tipo de liderança está, de fato, associado ao aumento dos níveis de desempenho e comportamentos de ajuda em empresas nacionais.

2.3.2 HABILIDADES DOS LIDERES

A literatura aponta algumas características importantes da liderança na promoção da cultura de inovação. Segundo Pisano (2019) os líderes podem promover ou criar uma cultura de inovação assumindo a responsabilidade direta pelo desafio. Neste sentido, ressalta o Autor, algumas práticas e hábitos podem ser cultivados pelos líderes para apoiar essa construção:

- Assumir que sem a cultura correta, a capacidade de inovar será subutilizada, sendo necessário trabalhar constantemente neste tema;
- Estar sempre atento ao que acontece fora da organização buscando aprender sobre os clientes, novas tecnologias e tendências;
- Enxergar a inovação como uma ferramenta que promove vantagem competitiva, saindo de uma visão defensiva para uma posição de busca constante de valor;
- Buscar sempre fazer de forma diferente e melhor, seja para si mesmo ou frente aos concorrentes;
- Gerir de forma disciplinada a tensão gerada entre resultados de curto e de longo prazo por meio de estratégias explícitas;
- Entender que a capacidade de inovar é um resultado de uma complexa interação entre muitas práticas, processos ferramentas e comportamentos;
- Projetar e desenvolver um sistema de informação customizado para a estratégia e circunstancias da organização;

- Reconhecer que a inovação é uma atividade intensiva em capital humano e priorizar a contratação, o desenvolvimento e a retenção dos melhores talentos em todos os níveis;

Os líderes devem descobrir continuamente quando dedicar tempo para: comprometer e valorizar a individualidade; empreender esforços para compreender e transcender correntes e hábitos de trabalho dominantes; liberar o fluxo de informações reconhecendo a importância de se comunicar de forma autêntica e realista; tornar seus funcionários ainda melhores; estabelecer um propósito mais amplo que a visão e missão de forma a criar e manter conexões poderosas entre valores pessoais e organizacionais; mostrar como o trabalho diário faz sentido avaliando a motivação e o envolvimento nas tarefas executadas e estabelecer regras nas quais as pessoas possam acreditar; compreendendo que a sistematização não precisa levar à burocratização (GOFFEE; JONES, 2013).

Hutchinson (2018) descreve cinco práticas relacionadas aos líderes transformacionais: a) assumir responsabilidade pessoal; b) conectar-se e por em prática forças, valores e propósitos únicos; (c) ter disposição para experimentar novos comportamentos e agir; d) praticar mentalidade curiosa sem julgamentos; e e) estar constantemente à procura de oportunidades de mudança.

Segundo Euchner (2016), independentemente do estilo de liderança e do uso de diferentes ferramentas, alguns elementos são comuns e ajudam os líderes a modelar uma cultura orientada a inovação: definição de metas claras e audaciosas que tenham significado; concessão um certo grau de independência aos esforços de inovação; disponibilização de recursos para inovar mesmo que os resultados sejam incertos; gerenciar com uma lógica diferente da imposta pelas métricas de desempenho financeiro tradicionais; balancear a liberdade para pensar e agir; ter disciplina para tomar decisões difíceis sobre projetos futuros que serão favorecidos; instituir formas para reunir diferentes perspectivas conceitos e maneiras de pensar e fazer as ideias colidirem tanto dentro, quanto fora dos limites das organizações; identificar e promover líderes e funcionários tecnicamente fortes, engajados na inovação e capazes de atrair e motivar outras pessoas.

Aithal (2015) sugere práticas que podem ser promovidas pelos gerentes *sêniores*, dentro das empresas, na construção da cultura de inovação: empoderar funcionários engajados na inovação com responsabilidade e recursos para inventar,

desenvolver e comercializar inovações; promover incentivos adequados à inovação e criar mercados internos na organização para promover competição e atrair ou reter empreendedores internos que, de outra forma, se desenvolveriam no mercado externo por conta própria.

Mambrini et al. (2011) realizaram um estudo em pequenas e médias empresas nacionais e identificaram as principais práticas gerenciais adotadas na promoção de um ambiente inovador: atuação em nichos altamente especializados e foco profundo nas necessidades do cliente; forte investimento e incorporação de novos conhecimentos fora da empresa; rapidez e agilidade na absorção e implantação de novos conhecimentos e tecnologias; retenção de colaboradores; atuação como integradora conjugando diversos conhecimentos e tecnologias; gestão da informação dos conhecimentos adquiridos pela empresa; pouca preocupação em patentear a tecnologia; flexibilidade e comunicação informal, fluida e aberta entre os colaboradores da empresa o que promove a agilidade na gestão; e gestão de parcerias em toda a cadeia de valor, incluindo as áreas funcionais.

Viltard e Acebo (2018), defendem que os líderes devem se concentrar em promover, através de seu próprio comportamento e da maneira como desempenham suas funções, um conjunto de crenças e ideais que aprimoram o processo de inovação. Para o autor, os gerentes podem por meio de suas ações: estimular valores de abertura à mudança, flexibilidade e orientação para o ambiente externo; promover uma concepção de problemas como desafios a serem superados; atenuar reações críticas a novas ideias; premiar ideias e projetos de maior destaque; desafiar liderados a melhorar constantemente produtos e processos; encorajar a troca de conhecimentos, inclusive os obtidos com erros e falhas; tolerar o fracasso quando surgir e tomá-lo como uma busca por novas oportunidades e experimentação; divulgar dentro da organização as contribuições positivas dos funcionários; promover uma concepção de erro como oportunidades de aprendizagem; e, incentivar o aprendizado.

Soken e Barnes (2014) sugerem práticas a serem adotadas pelos líderes que auxiliam a construção e a manutenção de uma cultura de inovação: comunicar com clareza o propósito da inovação; gerar confiança por meio de suas ações; assumir riscos; desenvolver e sustentar o trabalho em equipe; percorrer a organização em busca do sucesso da inovação; mensurar e reconhecer a inovação; incentivar a interação e o entendimento das necessidades do cliente; e, definir as prioridades dos liderados e ajudá-los a combinar autoconsciência, energia e foco no que é mais

importante.

Frente as habilidades e práticas sugeridas para o líder na promoção da cultura de inovação, Pisano (2019) ressalta que a tolerância a falha não deve ser entendida como tolerância a incompetência; experimentar exige grande disciplina para selecionar experimentos com base em seu valor de aprendizado; a segurança psicológica deve amparar tanto o ato de criticar, quanto o de aceitar críticas; a colaboração não deve ser confundida com consenso que pode ser prejudicial em tomadas rápidas de decisões ao lidar com problemas complexos; a ausência de hierarquia não significa ausência de liderança, que deve articular visões estratégicas.

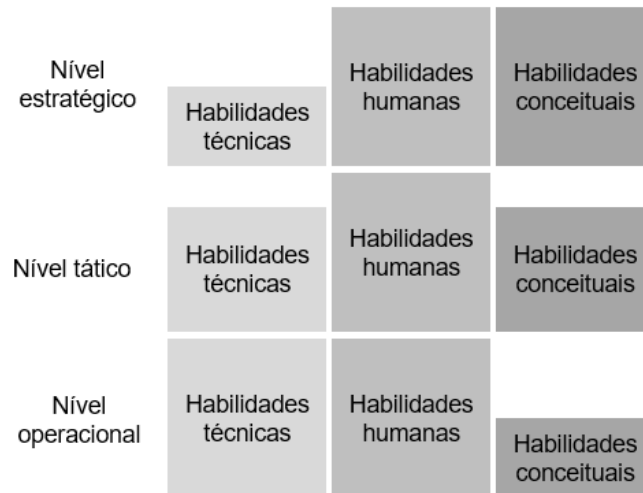
A alta e a média gestão podem promover capacidade de inovação por meio das práticas de gestão relacionadas à liderança transformacional, que está ligada ao aumento das atividades que impulsionam e exerce efeito direto na inovação organizacional através da criação de um clima que suporta esse processo (ZURAIK; KELLY, 2019).

Valladares; Vasconcellos e Serio (2014) argumentam que os gerentes podem cultivar a disposição para assumir riscos e explorar oportunidades de crescimento; além disso, estimular a geração de ideias incomuns e inovadoras para solução dos problemas; apreciar o trabalho bem feito e reconhecer o bom desempenho; apreciar a diversidade de opiniões; desenvolver a habilidade de comunicação; articular uma visão de futuro para os liderados, estabelecer redes de relacionamentos internas e externas à empresa para trocar informações pertinentes aos projetos de inovação e de melhoria; buscar compreender os sentimentos dos colaboradores; apoiar e acompanhar os projetos de inovação e de melhoria; envolver os funcionários nas decisões relativas ao andamento dos trabalhos; e, aplicar decisões de maneira justa.

O desenvolvimento de uma cultura de inovação, fenômeno de interação social onde o aprendizado ocorre por meio de eventos e resultados compartilhados (REVILLA, 2019), depende essencialmente das habilidades dos líderes. A literatura na área da liderança aponta três classes de habilidades: técnica, conceitual e humana (KATZ, 1974). A habilidade humana refere-se a capacidade para trabalhar em grupo e construir relações de cooperação, e a habilidade conceitual está relacionada ao desenvolvimento de uma visão sistêmica da empresa. Ambas são as mais exigidas nos níveis mais altos das organizações em detrimento das habilidades técnicas (conhecimento especializado e instrumental para execução de atividade profissional)

(KATZ, 1974). A Figura 8 apresenta a importância dessas habilidades na atuação da liderança.

Figura 8 – A importância relativa das habilidades em diferentes níveis de gerenciamento.



Fonte. Adaptado de Northouse (2016).

O quadro 4 integra as principais habilidades do líder na promoção de uma cultura de inovação, conforme identificado na revisão de literatura, e de acordo com a classificação das habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Quadro 4 – Habilidades do líder na promoção de uma cultura de inovação.

Habilidades conceituais	<ul style="list-style-type: none"> Entender o ambiente externo e interno da organização (PISANO, 2019; DUTRA; ALMEIDA, 2018; TERRA, 2012; GROYSBERG et al., 2018) Atuar orientado ao mercado e em rede (DUTRA; ALMEIDA, 2018; EUCHNER, 2016; DÁVALOS, 2015; DOBNI, 2008) Estabelecer e comunicar visão de futuro (PISANO, 2019; DOBNI, 2008; GROYSBERG et al., 2018; EUCHNER, 2016; HUTCHINSON, 2018) Formular estratégias (PISANO, 2019; DOBNI, 2008; HARTMANN, 2006) Lidar com ambientes complexos, dinâmicos e ambíguos para tomada de decisão (TERRA, 2012; AHMED, 1998; HARTMANN, 2006) Gerir a cultura para inovação (PISANO, 2019; VILTARD; ACEBO, 2018; TERRA, 2012; AHMED, 1998; GROYSBERG et al., 2018; SCHEIN, 2004; DOBNI, 2008) Patrocinar e administrar mudanças organizacionais (PISANO, 2019; VILTARD; ACEBO, 2018; TERRA, 2012; AHMED, 1998; SCHEIN, 2004)
Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> Forma de tratar pares e subordinados (SCHEIN, 2004; SOKEN; BARNES, 2014) Saber lidar com outras crenças (SCHEIN, 2004; WLADAWSKY-BERGER, 2020) Comunicar pelo comportamento (VILTARD; ACEBO, 2018; AHMED, 1998; GROYSBERG et al., 2018; SCHEIN, 2004; HOGAN; COOTE, 2014) Reconhecer ideias e comportamentos esperados (VILTARD; ACEBO, 2018; AHMED, 1998; SCHEIN, 2004; EUCHNER, 2016)

	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir se expressar sem medo de censura ou exposição (VILTARD; ACEBO, 2018; SCHEIN, 2004; EUCHNER, 2016; HUTCHINSON, 2018; DOBNI, 2008) • Promover atmosfera segura para experimentação (PISANO, 2019; VILTARD; ACEBO, 2018; DUTRA; ALMEIDA, 2018; EUCHNER, 2016; DOBNI, 2008) • Encorajar a assunção de riscos (PISANO, 2019; DUTRA; ALMEIDA, 2018; TERRA, 2012; AHMED, 1998; AITHAL, 2015) • Entender necessidades e motivações (VILTARD; ACEBO, 2018; SCHEIN, 2004; HARTMANN, 2008; REVILLA, 2019) • Promover trabalho desafiante em equipe (VILTARD; ACEBO, 2018; DUTRA; ALMEIDA, 2018; AHMED, 1998; EUCHNER, 2016; 17, AITHAL, 2015) • Estimular a criatividade (VILTARD; ACEBO, 2018; DUTRA; ALMEIDA, 2018; TERRA, 2012; AHMED, 1998; DOBNI, 2008; AITHAL; 2015; REVILLA, 2019)
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento específico e especializado por meio do domínio de técnicas e ferramentas (VILTARD; ACEBO, 2018; TERRA, 2012; GROYSBERG et al., 2018; HARTMANN, 2008; DOBNI, 2008) • Gestão da inovação e projetos (DUTRA; ALMEIDA, 2018; TERRA, 2012; AITHAL, 2015) • Gestão do conhecimento (VILTARD; ACEBO, 2018; TERRA, 2012; GROYSBERG et al., 2018; SCHEIN, 2004; NONAKA; TOYAMA, 2002; REVILLA, 2019)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme estudo de Sant'anna, Campos e Lótfi (2012), altos executivos de empresas brasileiras destacam como desafios para os líderes atuais a capacidade de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos, liderar em ambientes dinâmicos e no que diz respeito aos valores, às experiências e aos relacionamentos que deve construir, vivenciar e compartilhar para influenciar positivamente os liderados. Warrick (2017) sinaliza que os líderes devem desenvolver a capacidade de identificar e de promover o tipo de cultura ideal para obter resultados acima do esperado.

3 MÉTODO

Triviños (1994) aborda três tipos de investigação: exploratória, descritiva e experimental. Nesta pesquisa, a opção foi pelo primeiro tipo, uma vez que “Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema e aprofundar seu estudo nos limites de uma realidade específica” (TRIVIÑOS, 1994, p. 109). A escolha pela investigação exploratória decorreu, também, da sua utilidade no levantamento de respostas à questão norteadora e ao objetivo principal desta pesquisa.

Quanto a natureza de investigação, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevista semiestruturada via videoconferência. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa, frequentemente usadas em pesquisas sociais, é uma forma de explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social e, conforme Gil (2007), compreende as etapas de redução, categorização e interpretação dos dados com posterior elaboração de relatório.

O interacionismo simbólico, uma forma de abordagem da pesquisa interpretativa para o estudo da ação humana em grupo, leva em consideração os significados atribuídos pelos indivíduos por meio da interação com ambientes e atividades (FLICK, 2004). Neste sentido, a Teoria Fundamentada em Dados (TFD), uma variante do interacionismo simbólico proposta por Barney Glaser e Anselm Strauss em 1967, se encarrega de desvendar processos sociais e gerar, por meio de raciocínio indutivo, construtos e suas respectivas relações, assentados nos dados, com vistas a explicar a ação dentro do contexto estudado (CASSIANI, 1996).

A cultura de inovação pode ser percebida como resultado de um fenômeno social que emerge da interação entre líder e liderados nas organizações em busca de inovações. Dessa forma, elegeu-se a TFD como metodologia para construção de conhecimento sobre liderança e cultura de inovação neste estudo.

3.1 PARTICIPANTES

Para composição da amostra, os critérios de inclusão utilizados foram: (a) ter experiência em funções ou departamentos onde estejam presentes desafios para produzir inovações; (b) e ter experiência em gestão de equipe. Os critérios de exclusão

adotados foram: (a) não ter tido contato com iniciativas de inovação e com gestão de equipe e (b) a recusa em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - APÊNDICE A). A seleção da amostra, realizada por meio de julgamento intencional, objetivou identificar especialistas em função da formação acadêmica e experiência profissional, de forma a obter um retrato mais fidedigno quanto a atuação dos líderes na promoção da cultura de inovação.

Assim, participaram do estudo 16 profissionais ocupantes de cargos de gestão em indústrias localizadas na RMS, sendo 14 do sexo masculino e 2 do sexo feminino, com idade média de 48 anos, variando entre 29 e 64 anos. A Tabela 1 apresenta o detalhamento da amostra.

Tabela 1 – Características dos 16 entrevistados (E1 a E16).

Código*	Idade	Profissão	Escolaridade	Nível do cargo	Tempo em função de liderança	Número de liderados	Porte da empresa	Empresa multinacional
E1	52	Engenheiro civil	Pós-graduação	Diretor	30	25	Grande	Não
E2	64	Engenheiro químico	Doutorado	Diretor	20	8	Grande	Sim
E3	49	Engenheiro mecânico	Mestrado	Gerente	20	150	Grande	Sim
E4	43	Engenheiro elétrico	Mestrado	Diretor	10	16	Grande	Sim
E5	42	Engenheiro mecânico	Pós-graduação	Supervisor	7	11	Grande	Sim
E6	46	Engenheiro mecânico	Mestrado	Coordenador	15	12	Grande	Sim
E7	39	Administrador	Mestrado	Gerente	15	45	Grande	Sim
E8	42	Engenheiro de produção	Pós-graduação	Gerente	12	55	Grande	Sim
E9	55	Comunicação	Mestrado	Diretor	20	50	Média	Não
E10	52	Psicólogo	Pós-graduação	Diretor	20	40	Grande	Sim
E11	39	Administrador	Pós-graduação	Supervisor	7	220	Grande	Sim
E12	56	Engenheiro de produção	Pós-graduação	Gerente	28	120	Grande	Não
E13	29	Engenheiro de produção	Pós-graduação	Gerente	6	30	Grande	Não
E14	52	Ciências Contábeis	Pós-graduação	Diretor	20	5	Grande	Não
E15	64	Engenheiro civil	Pós-graduação	Gerente	40	98	Média	Não
E16	45	Engenheiro de produção	Pós-graduação	Supervisor	9	7	Grande	Sim

Fonte. Elaborada pelo autor.

A partir das características apresentadas na Tabela 1, observa-se que a amostra, quanto a profissão foi composta por onze engenheiros (69%), seguida por dois administradores (12%) e os três restantes com formações diversas em ciências contábeis, comunicação e psicologia. Quanto ao nível de escolaridade, todos afirmaram possuir pós-graduação, sendo um deles com titulação de doutorado e cinco de mestrado.

Referente a posição ocupada na hierarquia da empresa, seis estão na posição de diretoria (37%), seis em cargo gerencial (37%), um em posição de coordenação e outros três em posição de supervisão. Acumulam em média 17 anos em função de

liderança, variando entre 6 e 40 anos. Dez deles atuam em empresas multinacionais e seis em empresas nacionais. Quatorze delas consideradas de grande porte e duas de médio porte conforme critério de classificação da CNI¹.

3.2 ESPAÇO EMPÍRICO

O *locus* escolhido desta pesquisa são indústrias localizadas Região Metropolitana de Salvador, a qual contém 44% das indústrias da Bahia (CNI, 2020), distribuídas entre o Polo Industrial de Camaçari e o Centro Industrial de Aratu (SEDUR, 2015). Posicionando a atividade industrial como uma das principais para a economia do Estado e do País, respondendo por 4,1% do PIB industrial nacional em 2018, conforme dados da Confederação Nacional da Indústria. A RMS é situada no Estado da Bahia e constituída de 13 cidades conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Localização da RMS e cidades que fazem parte desta Região.



Fonte: Página da Revista Scripta Nova².

Vale ressaltar que a Bahia é um dos maiores estados brasileiros, como o mais populoso (14 milhões de habitantes, em 2010) e com o maior PIB industrial (R\$ 53 bilhões) da Região Nordeste. Deste montante, 57,3% são gerados na RMS,

¹ Micro e pequenas empresas: 1 a 49 empregados; médias empresas: 50 a 249 empregados; grandes empresas: 250 ou mais empregados.

² Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-479.htm>>. Acesso em: 26 set. 2020.

alavancados principalmente por grandes e médias indústrias que são as maiores responsáveis pela geração de 68% dos empregos qualificados no setor industrial.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Centro Universitário SENAI CIMATEC - CEP CIMATEC (Parecer no. 4.186.250). Os participantes receberam, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, informações acerca dos objetivos da pesquisa, e foram assegurados quanto ao sigilo de sua identidade.

3.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

Roteiro de questões para a entrevista semiestruturada (APÊNDICE B). Com base na literatura (BASS; RIGGIO, 2006; BRUNO-FARIA; FONSECA, 2015; DOBNI, 2008; OLIVEIRA FONSECA; PORTO, 2003), esse roteiro com questões abertas foi planejado para avaliar a concepção do que é ser um líder, as principais habilidades que um líder precisa ter, os mecanismos utilizados para trabalhar novos valores e comportamentos na equipe, as estratégias utilizadas para favorecer o trabalho em equipe e a relação de confiança entre líder e liderados, a comunicação das expectativas e do feedback em relação a equipe, as principais dificuldades e facilidades da liderança em algumas dimensões da cultura de inovação.

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Em decorrência da pandemia relacionada à COVID-19 e necessidade de isolamento social (situações enfrentadas no momento deste estudo), as entrevistas foram realizadas individualmente por meio de videoconferência no software Microsoft Teams®.

Os participantes foram recrutados por meio de rede relacionamento e redes sociais em grupos de discussão no tema liderança e inovação. Buscou-se identificar líderes que atuam e ou possuem como desafio implementar inovações em sua rotina de trabalho. Do universo de 30 possíveis participantes convidados, 16 aceitaram participar desta pesquisa, momento em que foram apazados dia e horário da videoconferência.

Antes de cada entrevista, o participante recebeu por meio de mensagem eletrônica (*e-mail*), o endereço eletrônico de acesso a videoconferência, juntamente com o TCLE em formato digital, assinado pelo pesquisador (entrevistador), sendo orientado para imprimi-lo, assiná-lo, digitalizá-lo e devolvê-lo ao pesquisador para arquivamento.

As entrevistas foram realizadas entre 24 de agosto e 15 de setembro de 2020. No momento agendado, pesquisador e entrevistados, acessaram o ambiente virtual de videoconferência. Neste instante, foram prestadas informações sobre os objetivos da pesquisa, a forma como ocorreria a entrevista e aspectos éticos. As perguntas foram realizadas sequencialmente, com imparcialidade e sem inferências do entrevistador, de forma a explorar as percepções dos líderes em relação às questões previamente elaboradas no roteiro. O entrevistado foi orientado para emitir respostas não focadas na análise de uma empresa específica, mas na sua experiência como líder em determinada indústria. Foi enfatizado, ainda, que o nome da indústria na qual estava vinculado não deveria ser citada. As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição das respostas. A câmera do notebook esteve ligada ou não, conforme consentimento do entrevistado. A média de tempo por entrevista foi 45 minutos.

3.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com a aplicação da Teoria Fundamentada em Dados, ou seja, um procedimento para coleta e análise, baseado em comparações constantes e sucessivas dos dados objetivando o entendimento e a explicação de fenômenos sociais (CHARMAZ, 2009). Dessa forma, conceitos ou categorias, blocos fundamentais para construção de uma teoria que visa a compreensão de um fenômeno específico, emergem dos dados empíricos durante o processo de análise (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Conforme apresentam Strauss e Corbin (2008), a TFD é dividida em três etapas: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva. Estes autores destacam que, neste processo, os dados são sucessivamente e simultaneamente analisados até que novas ou relevantes descobertas se esgotem, resultando na “saturação teórica” e, finalmente, na apresentação da teoria.

Na etapa de codificação aberta, os dados são analisados e comparados de forma a gerar uma lista de códigos e categorias, ou seja, os primeiros conceitos que

apoiarão a construção da teoria. Nesta etapa, o pesquisador cuidadosamente deve separar os dados em partes menores em busca de propriedades semelhantes e extrair os conceitos mais abstratos (STRAUSS; CORBIN, 2008). Durante a leitura, deve-se, a todo momento, fazer perguntas do tipo: quem, quando, como, onde, por que; na intenção de fazer emergir as primeiras categorias (GIBBS, 2009). Os dados devem ser analisados linha a linha e recortadas unidades de análise nomeadas com uma palavra ou sentença fornecendo significado para o pesquisador (CASSIANI; CALIRI; PELÁ, 1996).

Durante a codificação axial, os primeiros códigos, gerados na etapa anterior, são reduzidos por meio do agrupamento indutivo dos códigos em novas categorias mais abstratas, tornado volume de registros feitos nas primeiras observações melhor organizados para o próximo passo (CASSIANI; CALIRI; PELÁ, 1996). Neste processo, as novas categorias emergentes e as subcategorias existentes são relacionadas por meio da descoberta de propriedades semelhantes (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A fase de codificação seletiva tem como objetivo fazer surgir a categoria central, representando o tema principal da pesquisa e integrando todas as categorias, em torno do qual, as demais orbitam (CASSIANI; CALIRI; PELÁ, 1996). A categoria central, conforme ensinam Strauss e Corbin (2008, p. 146) tem a “[...] capacidade de reunir todas as categorias para formar um todo explanatório”.

Diante do exposto, os dados coletados foram inicialmente preparados antes da análise. O conteúdo de cada entrevista gravada foi transcrito de forma literal, revisado e avaliado quais estariam elegíveis para próxima etapa. Em seguida, os conteúdos foram movidos para uma matriz (APÊNDICE C) considerando a pergunta de pesquisa e a resposta do entrevistado. Neste formulário, os dados foram anonimizados com a adoção do código En, em que, n representa o número de cada entrevista de acordo com a sequência em que foi realizada, variando de 1 a 16.

Em seguida, foi realizada a codificação das respostas, com o apoio de um editor de texto eletrônico e uso recursos como realce em cores e inclusão de anotações em forma de comentários. A codificação aberta foi realizada de forma vertical, para cada entrevistado, analisada linha a linha de cada resposta com base na respectiva questão, fenômeno a ser explicado, baseada na unidade de análise, definida como sentença, dando origem ao primeiro grupo de códigos.

Na codificação axial, as categorias iniciais foram sucessivamente analisadas objetivando identificar propriedades comuns, gerando novas categorias mais

abstratas e dessa forma, promover a redução. Este resultado foi registrado em planilha (APÊNDICE D) relacionando as categorias identificadas com as subcategorias e também a frequência de citação da cada subcategoria nas diferentes entrevistas.

As categorias foram mais uma vez analisadas e reduzidas, com o propósito de definir as categorias centrais que permitam chegar a um entendimento comum das diferentes perspectivas dos líderes em cada fenômeno pesquisado. Neste processo indutivo de integração das categorias, foram levados em consideração os objetivos propostos, as anotações de pesquisa e os referenciais teóricos.

As respostas relativas à cultura de inovação foram analisadas considerando as dimensões da cultura de inovação: intenção para inovar, infraestrutura para inovação, influência do mercado para inovar e implementação da inovação, conforme o modelo proposto por Dobni (2008). A categoria liderança foi analisada a partir do referencial dos estilos de liderança transacional e transformacional, propostos por Burns (1978) e Bass e Riggio (2006). A análise das habilidades dos líderes considerou o modelo de classificação proposto por Katz (1974).

Este procedimento metodológico, permitiu que todo o conteúdo das entrevistas fosse apresentado no trabalho, a partir das subcategorias empíricas identificadas e posteriormente relacionadas às categorias centrais mais abstratas. Resultando, enfim, na consolidação da teoria no relatório de pesquisa, ou seja, desta dissertação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados, relacionando-os com a literatura abordada. Como é comum em pesquisas qualitativas, a opção pela divisão das partes deste capítulo ocorreu em função dos objetivos específicos que respondem ao objetivo geral, ou seja, avaliar a influência dos líderes que atuam em indústrias de grande e médio porte da RMS na promoção de uma cultura de inovação.

Com base nesta opção, foram identificadas quatro categorias centrais, ou seja, significado de ser líder; habilidades do líder na promoção da cultura de inovação em indústrias; ações na promoção da cultura de inovação em indústrias, sob a ótica de líderes; e dificuldades e facilidades que os líderes enfrentam para promover a cultura de inovação nas empresas/indústrias onde trabalham.

4.1 SIGNIFICADO DE SER LÍDER SOB A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A partir das respostas a questão sobre a concepção do que é ser um líder na perspectiva dos entrevistados, foram identificadas as primeiras categorias relacionadas a percepção do que é ser um líder, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Subcategorias sobre a concepção do que é ser um líder.

E*	Subcategorias
1	Dar exemplo; agregar pessoas; estimular a busca de desafios; obter máximo desempenho; promover ambiente; entender o perfil dos liderados.
2	Motivar para um objetivo; envolver no planejamento; coordenar o trabalho; promover o crescimento dos liderados.
3	Coordenar o trabalho; promover o crescimento dos liderados; promover autogerenciamento; não utilizar de poder formal.
4	Obter máximo desempenho; entender o perfil dos liderados; coordenar o trabalho; promover o crescimento dos liderados; entender demandas individuais; saber delegar.
5	Motivar para um objetivo.
6	Dar exemplo; agregar pessoas; estimular a busca de desafios; obter máximo desempenho; entender o perfil dos liderados; coordenar o trabalho; saber delegar; promover crescimento dos liderados.
7	Coordenar o trabalho.
8	Promover ambiente colaborativo; motivar para um objetivo.
9	Saber delegar; estimular a mudança; deixar responsabilidades claras; comunicar expectativas.
10	Dar exemplo; promover crescimento dos liderados; é reconhecido pelo liderado.

11	Agregar pessoas; obter máximo desempenho; coordenar o trabalho; promover crescimento dos liderados
12	Obter máximo desempenho; entender o perfil dos liderados; motivar para um objetivo; promover crescimento dos liderados; entender demandas individuais.
13	Obter máximo desempenho; entender o perfil dos liderados; motivar para um objetivo.
14	Dar exemplo; coordenar o trabalho; promover crescimento dos liderados.
15	Estimular a busca de desafios; entender demandas individuais; ter compaixão pelo liderado.
16	Coordenar o trabalho.

Legenda: *E – Corresponde às entrevistas (1 a 16).

Observou-se que todos os entrevistados descreveram o conceito de líder por meio da caracterização das habilidades entendidas como necessárias para o exercício da liderança. Nenhum dos entrevistados relacionou explicitamente o conceito de liderança ao processo de influenciar um grupo para atingir um objetivo (NORTHOUSE; 2016). Conforme exemplo do Entrevistado E4, que apresentou a concepção de líder como:

“Ser líder, liderar uma estrutura, um time, é saber inicialmente entender as prioridades, entender o escopo macro do processo a ser gerido e com isso saber estruturar uma equipe, sabendo definir prioridades, conceitos. Tanto sob o aspecto de pessoas como principal ponto. Ou seja, entender em função da demanda da função, saber estruturar o time, saber entender o time a ser gerido, saber delegar e saber fazer a gestão de pessoas e com isso entender o conceito do time, entender os perfis das pessoas lideradas, entender as demandas profissionais e pessoais de modo que possa captar a necessidade de motivação, de modo que se consiga tirar o melhor potencial das pessoas [...]”. E4

De certa forma, conforme percebido na literatura, o ato de influenciar é materializado por meio das habilidades do líder e não raro, diversos autores (PISANO, 2019; BASS; RIGGIO, 2006; VILTARD; ACEBO, 2018; GOFFEE; JONES, 2013; EUCHNER, 2016, AITHAL, 2015; SOKEN; BARNES, 2014) descrevem os estilos de liderança meio das habilidades necessárias ao líder.

As subcategorias identificadas nas entrevistas foram reduzidas e relacionadas em torno de cinco categorias mais abstratas, quais sejam, consideração individualizada; influência idealizada; inspiração e motivação; estimulação intelectual;

e funções de gerenciamento; objetivando o entendimento mais preciso sobre o modelo percebido de liderança pelos entrevistados, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Redução das subcategorias sobre o significado do que é ser líder.

Categorias	Subcategorias
Consideração individualizada	Promover crescimento dos liderados; saber delegar (conceder autonomia); entender o perfil dos liderados e as demandas individuais; buscar opiniões.
Influência idealizada	Dar exemplo; não utilizar de poder formal; ser reconhecido pelo liderado
Inspiração e motivação	Motivar para um objetivo; agregar pessoas; comunicar altas expectativas e obter máximo desempenho; promover ambiente colaborativo.
Estimulação intelectual	Estimular a busca de desafios; estimular a mudança.
Funções de gerenciamento	Coordenar o trabalho; deixar responsabilidades claras.

As categorias foram novamente integradas buscando-se identificar a categoria central que represente o estilo de liderança predominante, transformacional ou transacional, de acordo com o modelo de liderança proposto por Bass e Riggio (2006), conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Categorias centrais sobre ser líder.

Categorias obtidas na segunda codificação axial	Categorias obtidas na primeira codificação axial
Gerenciamento	Funções de gerenciamento
Liderança Transformacional	Influência idealizada Inspiração e motivação Estimulação intelectual Consideração individualizada

A partir do questionamento sobre a concepção do que é ser um líder, emergiu a categoria central Conceito de Liderança, composta por duas subcategorias: Gerenciamento e Liderança Transformacional.

Categoria gerenciamento

Esta categoria engloba funções diretamente relacionadas ao processo de gerenciamento citadas pelos entrevistados. Oito entrevistados (E2, E3, E4, E6, E7, E11, E14, E16) sinalizaram que o líder é percebido pelos liderados como quem realiza a função de coordenar o trabalho de forma a facilitar a realização das atividades e a otimização dos recursos, como elemento da liderança.

A coordenação do trabalho, conforme revelaram dois dos entrevistados (E2, E14) ocorre quando o líder conduz atividades de forma a executar o planejamento de forma a alcançar as metas e os objetivos. Seis entrevistados (E3, E6, E7, E11, E16) relacionaram a função do líder a dar diretrizes e facilitar a execução do trabalho. Outro entrevistado (E4) considera que ser líder é definir prioridades e organizar pessoas para trabalharem da forma otimizada.

De fato, segundo Heskett e Kotter (1994), Northouse (2016) e Bergamini (1994), gerenciamento e liderança são formas distintas e complementares de agir confirmando a percepção dos entrevistados. O gerenciamento envolve planejar, estimar e organizar os recursos e controlar a execução do trabalho objetivando estabilidade e eficiência do processo. Enquanto a liderança, se concentra em estabelecer direção e motivar para mudanças. Ambas envolvem influenciar, trabalhar com pessoas, cumprimento de metas e são essenciais nas indústrias.

Os resultados indicam que, na percepção de oito dos dezesseis entrevistados, o conceito de liderança de líder está diretamente ligado às funções de gerenciamento, confirmando a complementariedade dos constructos em indústrias.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] Nós temos um planejamento estratégico em que todos os gerentes e coordenadores das áreas participam ativamente, mas nós determinamos um foco, nós temos um objetivo, a partir desse objetivo nós construímos todo um trabalho para que se alcance aquele objetivo, com aquelas metas muito específicas que nós temos. Então, o grande trabalho de um líder é coordenar tudo isso [...]”. E2

“Acima de tudo ele tem que saber conduzir a sua equipe da melhor forma [...] você tem que dar as diretrizes e fazer com que as coisas ocorram naturalmente dentro da empresa”. [...] E3

“Ser líder, liderar uma estrutura, um time é saber inicialmente entender as prioridades, entender o escopo macro do processo a ser gerido e com isso, saber estruturar uma equipe, sabendo definir prioridades [...] Então, gestão de uma maneira ampla, de liderança, é você saber coordenar toda uma estrutura de pessoas, tentando fazer com que elas trabalhem de maneira mais otimizada possível, em prol da empresa [..,]”. E4

“Ser líder antes de mais nada, é abrir as portas para que a equipe desempenhe o seu melhor, para que faça entrega da forma mais fácil possível, dar um norte para a equipe, o direcionamento de onde tem que atuar” [...]. E6

“Ser um líder é assumir um papel de facilitador e de promoção ao desenvolvimento de alguma atividade [...] ele tem um papel fundamental de desenvolver e ajudar o trabalho do time e promover o que de fato as pessoas consigam desenvolver as atividades da melhor forma”. E7

“Liderança para mim é você saber dar o caminho para as pessoas [...]”. E11

“[...] Acho que é muito conduzir, meio que um maestro de uma orquestra, é você conduzir os liderados ao atingimento de uma estratégia de uma companhia já traçada, um planejamento estratégico ou o planejamento de crescimento [...]”. E14

“O líder é aquele que conduz as pessoas caminho certo, então eu vejo o líder como facilitador, uma pessoa que tem a liberdade para conduzir outras pessoas, para fazer as coisas de maneira mais simples possível. [...]” E16

Categoria liderança transformacional

Esta categoria associa o conceito de líder ao exercício da influência por meio elementos emocionais e da preocupação com o desenvolvimento dos liderados, sendo caracterizada por meio das subcategorias estimulação intelectual, consideração individualizada, influência idealizada e motivação e inspiração que complementam a compreensão dessa visão.

Subcategoria estimulação intelectual

Sete entrevistados (E1, E4, E5, E6, E10, E11, E14) referenciam que o líder é aquele que promove os estímulos necessários para o desenvolvimento da criatividade e da inovação, por meio da proposição de desafios e de novas abordagens para

problemas e melhoria de rotinas estabelecidas. Nas entrevistas, encorajar a busca e a superação de desafios (E1, E4), o fomento ao surgimento de novas ideias (E5, E10, E11) e o estímulo a mudança (E6, E11, E14) foram apontados como elementos que caracterizam o líder.

Bass e Riggio (2006) e Northouse (2016), confirmam que a liderança, no estilo transformacional, busca estimular intelectualmente os liderados assumindo comportamentos para questionar suposições, reconfigurar problemas, buscar novas formas de abordar situações antigas e encorajar os liderados a criar novas soluções estimulando mudanças organizacionais. Das (2012) e Hautala (2016) sinalizam que o papel da liderança encorajar a assunção de riscos, como dito pelos entrevistados E1 e E4. Revilla (2019); Chaubey, Sahoo e Khatri (2019); Jyoti e Dev (2015), em alinhamento com os entrevistados, destacam a importância na promoção de desafios e do estímulo ao surgimento de novas ideias.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] ele tem que ser estimulador no sentido de buscar os desafios, tentar conseguir tirar o máximo de cada colaborador da sua equipe, mas acima de tudo buscando agregar em diversas situações para que o trabalho seja respeitoso, colaborativo e produtivo [...]”. E1

“[...] Eu acho que inovação entra muito aí, a minha experiência me traz um conceito de que as pessoas muitas vezes param no primeiro desafio, ou até no segundo, ou no terceiro, mas não conseguem sair um pouco do foco do problema e olhar o problema de um outro ângulo, tentando capturar caminhos alternativos de solução para os problemas, e acho que inovação é muito isso. [...]” E4

“[...] O líder precisa fomentar que novas ideias, vindas de qualquer canto que seja, sejam formalizadas dentro de um pipeline para que a gente tenha isso sempre atualizado e esteja sempre revisitando ele em busca de oportunidades que foram levantadas e não avançaram [...]”. E5

“[...] Eu acredito que o papel do líder na promoção da inovação depende dele acreditar nesse processo. Ele é o agente de mudança dentro das organizações, dentro da sua área de trabalho [...]” E6

“[...] Tem uma parte que é fundamental para todos os nós, você só estimula a criatividade se você tiver interesse genuíno de aprender nas pessoas. Porque a criatividade vem da possibilidade de você fazer coisas novas [...]”. E10

“[...] Inovar na minha cabeça é também você fazer a mesma coisa de forma diferente para ter um melhor resultado, é você colocar também a criatividade em ação, seja para uma coisa totalmente nova, seja para uma coisa que já exista, não necessariamente você trazer tecnologia [...]”. E11

“[...] Acho que nosso desafio hoje é fazer algo diferente na gestão de pessoas, na gestão comercial, em custos. Enfim diferente do que a maioria dos concorrentes estão fazendo [...]”. E14

Subcategoria consideração individualizada

Onze entrevistados (E2, E3, E4, E6, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15) percebem o conceito de líder a partir do suporte fornecido aos liderados, reconhecendo suas necessidades individuais. O líder apoia promovendo o crescimento dos liderados (E2, E3, E4, E6, E10, E11, E12, E14), identificando o tipo de perfil dos liderados (E1, E4, E6, E12, E13), suas demandas individuais (E4, E12, E15), concedendo maior autonomia aos liderados (E3, E4, E6, E9, E10) e considerando suas opiniões (E2).

A percepção da consideração individualizada como característica da liderança se apresenta no interesse em entender o perfil e satisfazer necessidades e preferências individuais dos liderados (BASS; RIGGIO, 2006; NARANJO- VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018; VALLADARES; VASCONCELLOS E SERIO, 2014), delegar tarefas para ajudar no desenvolvimento da autonomia por meio de desafios pessoais (BURNS, 1978; BASS; RIGGIO, 2006), promover o desenvolvimento por meio de capacitações (REZA, 2019; BASS; RIGGIO, 2006) e buscar ativamente por outras opiniões (BASS; RIGGIO, 2006).

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] a gente sabe que cada profissional tem uma característica, seja ela qual for, um é mais inteligente, o outro é mais rápido, o outro tem análise matemática melhor, outro já tem uma condição de escrita melhor [...]”. E1

“[...] é fazer com que elas sejam partícipes de todo o planejamento estratégico da empresa. Nós temos um planejamento estratégico em que todos os gerentes e coordenadores das áreas participam ativamente [...] uma grande importância também que eu dou é a parte de treinamento. [...] hoje na nossa vida pessoal e profissional nós precisamos de habilidades e competências adicionais [...]”. E2

“[...] Eu acho que um líder que tem uma capacidade de conduzir sua equipe de forma que eles sejam autogerenciáveis, eu acho que é um líder nato, acho que é importante isso, você não ter que utilizar de poder para que sua equipe consiga evoluir dentro da organização [...]”. E3

“[...] saber delegar e saber fazer a gestão de pessoas e com isso entender o conceito do time, entender os perfis das pessoas lideradas, entender as demandas profissionais e pessoais de modo que possa captar a necessidade de motivação, de modo que se consiga tirar o melhor potencial das pessoas [...]”. E4

“[...] Ser líder é entender a necessidade de cada liderado, tratar os liderados de forma diferente, cada um com sua necessidade específica. Ser líder é delegar para o liderado aquilo que ele tem condições de executar, saber quando você precisa estar mais próximo, saber quando você pode delegar de forma a dar mais dá mais independência para liderado [...] e que cada um cresça naquele seu plano de vida e de carreira que cada um desenhou para si próprio. [...]” E6

“[...] É uma pessoa que deixa bem claro quais são as responsabilidades, quais são os resultados esperados e que dê suficientemente autonomia para que os liderados possam fazer da sua maneira e que tragam esses resultados. [...]” E9

“[...] Eu digo que para mim liderança é algo um pouquinho diferente, liderança é um estado de espírito onde eu me conecto com as pessoas com a intenção genuína de transformá-lo na melhor versão dele mesmo. [...]” E10

“Liderança para mim é você saber dar o caminho para as pessoas, estimular o desenvolvimento de pessoas e processos. [...]” E11

“[...] Ele precisa estar dando suporte para o grupo em vários aspectos, não é só o suporte financeiro, mas em vários aspectos onde você precisa estar dando esse apoio e desenvolvendo pessoas. Então quando eu digo suporte, eu também estou falando em desenvolvimento, identificando aquilo que ele tem de melhor. Eu acho que o líder tem esse papel dentro da indústria hoje, de fazer com que o grupo se desenvolva e cresça. [...]” E12

“[...] Outro importante papel no líder é desenvolver as pessoas. [...]” E14

“ [...] ser um líder inovador é uma pessoa que tem que ter muita coragem, muita paixão e muita conexão com a sua equipe. [...] E15

Subcategoria Influência idealizada

Quatro entrevistados (E1, E6, E10, E14) reportaram que o exercício da influência sob os liderados é mais efetivo quando o líder atua exemplificando os comportamentos esperados. Para um dos entrevistados (E3), o exercício da influência deve ocorrer sem a necessidade de uso de poder formal. Outro entrevistado (E10), destacou que a liderança independe de cargo ou hierarquia, deve ser reconhecida pelos liderados, e é um estado transitório.

Pisano (2019), Soken e Barnes (2014) e Hartmann (2016) afirmam que o comportamento assumido pelos líderes está na base da capacidade de inovação de uma organização para inovar confirmando a percepção dos entrevistados. Conforme Northouse (2016), Groysberg et al. (2018), Hogan e Coote (2014), Ahmed (1998), quando os líderes que atuam como fortes modelos de comportamento, os seguidores se identificam com esses líderes e desejam imitá-los conforme salientou o entrevistado E3.

Bergamini (1994) defende que o vínculo entre líder e liderado, quando baseado na prerrogativa de conceder vantagens ou punições, é fraco e desaparece ao mesmo tempo em se perde a posição hierárquica. De outra forma, o vínculo formado voluntariamente a partir da adesão do liderado ao reconhecer o líder, é mais perene e imbuído no primeiro um maior senso de missão. O autor, dessa forma, salienta estado transitório da liderança mencionado pelo entrevistado E5.

Segundo Hutchinson (2018), a disposição para experimentar novos comportamentos e agir está associada a liderança transformacional. O líder transformacional atribui significados ao sistema de crenças da organização e por meio do seu comportamento cria condições para que informações geradas pelo sistema de controle gerencial sejam revistas e discutidas de forma a promover a identificação de novas estratégias (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015).

Kotter (1996), sugere ainda que o líder executa papel fundamental em articular conexão entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional. Para Viltard e Acebo (2018), os líderes devem assumir a responsabilidade para definir novos comportamentos e práticas gerenciais.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“Eu acho que um líder na minha visão, já até na minha formação que eu tive na minha carreira, é um líder que tem que dar o exemplo. [...]” E1

“[...] Eu acho que um líder que tem uma capacidade de conduzir sua equipe de forma que eles sejam autogerenciáveis, eu acho que é um líder nato, acho que é importante isso, você não ter que utilizar de poder para que sua equipe consiga evoluir dentro da organização. [...]” E3

“[...] Ele é o agente de mudança dentro das organizações, dentro da sua área de trabalho, então começa a ele ser o exemplo [...]”. E6

“[...] Então para mim, primeira coisa que é importante, é dizer que liderança não é sobre o que você faz para que o outro faça e sim um ato de reconhecimento. Para ser líder, é importante que você seja reconhecido como tal, não é uma autodeclaração e ninguém pode te dar essa definição, a não ser, aquela pessoa que se sente como liderado. Então é muito forte esse conceito e etéreo também, porque você pode ser líder de alguém hoje e amanhã por conta das suas falhas, dos seus atos, aquela pessoa deixar de te admirar como líder e aí você automaticamente perde o direito a esse título, essa denominação”. E10

“Ser líder é primeiro ser exemplo. Acho que ser um líder sem ser um exemplo para os liderados não é fazer liderança [...]”. E14

Subcategoria motivação para um objetivo

Na opinião de cinco dos entrevistados (E2, E5, E8, E12, E13), o líder é descrito como aquele que motiva e inspira os liderados em função dos objetivos definidos. Neste sentido, os entrevistados destacaram que o líder deve buscar obter desempenho superior dos liderados (E1, E4, E11, E13), agregar pessoas promovendo conexões entre elas (E1, E2, E11) e construir um ambiente mais colaborativo (E1, E8).

De fato, Heskett e Kotter (1994), Burns (1978), Reza (2019) e Bergamini (1994) sustentam que liderança envolve estabelecer e comunicar visão de futuro para alinhar e motivar pessoas a aprender como lidar com mudanças.

Pisano (2019) reforça o papel do líder em promover a colaboração como forma de estimular a troca de informações e a integração necessárias a inovação. Os

liderados devem estar focados em obter o melhor resultado geral em detrimento de otimizar sua própria contribuição. Revilla (2019) e Nonaka e Toyama (2002) reforçam que a inovação é um processo eminentemente social que envolve a transmissão de conhecimento apoiado em estruturas baseadas em equipes.

Segundo Bass e Riggio (2006) e Northouse (2016) a liderança transformacional aprimora o espírito de equipe ao comunicar altas expectativas para os seguidores, inspirando-os por meio da motivação a se tornarem comprometidos com a visão compartilhada da organização confirmando a percepção dos entrevistados E1, E2, E4, E11 e E13.

Zien e Buckler (1997) afirmam que empresas inovadoras demonstram em cada decisão, ação e comunicação que a inovação impulsiona a lucratividade e ajuda os indivíduos a criarem uma ligação entre a vida profissional de curto e de longo prazo de forma a construir um ambiente onde inovação e produtividade podem coexistir.

Cohn, Katzenbach e Vlaskovits (2008) identificaram, no mesmo sentido do apontado pelos entrevistados E1 e E8, a partir de uma pesquisa realizada com funcionários de indústrias, a importância da construção de um ambiente que suporte criatividade e inovação.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] Acho que o líder, ele tem que agregar pessoas, acho que é uma das características principais que eu entendo. O líder tem que ser agregador. Óbvio que ele tem que ser estimulador no sentido de buscar os desafios, tentar conseguir tirar o máximo de cada colaborador da sua equipe [...] Eu acredito muito nesse perfil de liderança que puxa pela equipe, mas respeitando as pessoas e trazendo para um bom ambiente de trabalho”. E1

“Ser um líder é estar sempre motivando as pessoas a trabalhar, coordenar as pessoas para um determinado objetivo [...]” E2

“[...] Ser líder, liderar uma estrutura, um time. é [...] entender as demandas profissionais e pessoais de modo que possa captar a necessidade de motivação, de modo que se consiga tirar o melhor potencial das pessoas [...]” E4

“Na minha concepção ser líder é aquela pessoa que motiva, que leva, que faz com que a coisa aconteça, independente do seu nível hierárquico na organização. [...]” E5

“Então, mais ou menos, é isso que eu acho que a contribuição do líder, é motivar a equipe para o processo de melhoria que, conseqüentemente a gente vai ter aí um processo de inovação. [...] eu acho que é muito importante você criar um ambiente que proporciona a melhoria porque através da melhoria, vem depois a inovação. [...]” E8

“[...] Então, no início do ano a gente tem conversas com cada uma das pessoas [...] Eu brinco até com eles dizendo que isso daqui é o que a gente tem que entregar, sem que cada um de nós tem capacidade de entregar uma lasanha, uma batata frita, além do feijão com arroz [...]” E11

“É um profissional que precisa estar motivando o teu grupo [...]”. E12

“Na minha concepção, um líder tem a função de conseguir extrair os melhores resultados dos processos e pessoas os quais ele lidera, o líder tem que explorar as melhores qualidades das nossas pessoas e motivá-los para que consigam atingir melhores resultados”. E13

A partir dos resultados, foi possível identificar que o conceito de líder percebido pelos gestores em indústrias na RMS é principalmente associado a capacidade de coordenar recursos e atividades (função gerencial), a disposição entender as necessidades individuais e promover o crescimento dos liderados, saber delegar, motivar e promover novos comportamentos atuando por meio do exemplo. Ademais, os fatores relacionados a consideração individualizada e a motivação inspiracional, associados a liderança transformacional, foram os mais citados destacando a importância conferida a visão do líder que oferece suporte e desafia os liderados comunicando altas expectativas em relação à equipe. Estilos de liderança relacionados a características inatas ou ao domínio técnico do líder não foram mencionados nas entrevistas.

4.2 HABILIDADES DO LÍDER NA PROMOÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM INDÚSTRIAS

O Quadro 8 apresenta as principais subcategorias destacadas das entrevistas quando questionados sobre quais as principais habilidades que um líder precisa ter para promover a cultura de inovação.

Quadro 8 – Subcategorias das habilidades do líder para promover a cultura de inovação

E*	Subcategorias
1	Estimular criatividade; buscar opiniões de outros; alinhar expectativas entre liderado e empresa; comunicar expectativas; reconhecer os liderados; motivar e inspirar.
2	Buscar opiniões de outros; articular visão e definir objetivos; exercer empatia; identificar o potencial individual; desenvolver pessoas.
3	Motivar e inspirar; conhecer os processos da empresa; empoderar os liderados; trazer novos conhecimentos para empresa; ser orientado para o mercado.
4	Estimular criatividade; motivar e inspirar; segregar o operacional da inovação; ser resiliente; colocar ideias em prática; provocar mudanças; tolerar o erro.
5	Buscar opiniões de outros; motivar e inspirar; desenvolver pessoas; empoderar os liderados; trazer novos conhecimentos para empresa; provocar mudanças; tolerar o erro.
6	Estimular a criatividade; buscar opiniões de outros; tolerar o erro; promover trabalho em grupo.
7	Buscar opiniões de outros; motivar e inspirar; trazer novos conhecimentos para empresa; ser orientado para o mercado; provocar mudanças.
8	Estimular a criatividade; trazer novos conhecimentos; ser orientado para o mercado; colocar ideias em prática; promover trabalho em grupo.
9	Buscar opiniões de outros; motivar e inspirar; empoderar os liderados; colocar ideias em prática; tolerar o erro.
10	Motivar e inspirar; articular visão e definir objetivos; identificar o potencial individual; desenvolver pessoas; trazer novos conhecimentos para empresa; ser orientado para o mercado; tolerar o erro
11	Buscar opiniões de outros; alinhar expectativas entre liderado e empresa; articular visão e definir objetivos; desenvolver pessoas; empoderar os liderados; trazer novos conhecimentos para empresa; ser orientado para o mercado.
12	Alinhar expectativas entre liderado e empresa; motivar e inspirar; Identificar o potencial individual.
13	Buscar opiniões de outros; articular visão e definir objetivos; provocar mudanças
14	desenvolver pessoas; provocar mudanças.
15	Estimular a criatividade; reconhecer ideias e comportamentos; exercer empatia; colocar ideias em prática; tolerar o erro.
16	-

Legenda: *E – Corresponde às entrevistas (1 a 16).

O Quadro 9 apresenta as categorias das habilidades que emergiram na segunda etapa de redução das categorias e ao mesmo tempo classificadas de acordo com o modelo de habilidades proposto por Katz (1974).

Quadro 9 – Redução das categorias das habilidades do líder.

Categorias	Subcategorias	Tipo de habilidade
Estabelecer visão	Articular visão e definir objetivos; comunicar expectativas com clareza; alinhar expectativas entre liderado e empresa.	Habilidades conceituais
Trabalhar com conhecimento	Conhecer ambiente e processos da organização; trazer novos conhecimentos para empresa; ser orientado para o mercado; provocar mudanças.	
Promover o novo e a colaboração	Estimular a criatividade; buscar opiniões de outros; empoderar os liderados; tolerar o erro; promover trabalho em grupo.	Habilidades humanas
Saber motivar	Reconhecer ideias e comportamentos; motivar e inspirar; exercer empatia; identificar o potencial individual; desenvolver pessoas	
Executar projetos	Colocar ideias em prática; segregar o operacional da inovação.	Habilidades técnicas

Cinco novas categorias emergiram a partir do processo de redução das subcategorias iniciais identificadas nas transcrições. As duas primeiras, estabelecer visão e trabalhar com conhecimento foram classificadas como habilidades conceituais por estarem relacionadas ao uso e combinação de conceitos para construir visão de futuro e gerar novas ideias. As duas subsequentes, promover o novo e a colaboração e saber motivar, foram associadas ao grupo de habilidades humanas, justamente por serem necessárias para favorecer a colaboração e o trabalho em equipe. A quinta categoria, executar projetos, tem seu foco na realização de ações práticas de aplicação de conhecimentos técnicos específicos para implementação das ideias, caracterizando, dessa forma, as habilidades denominadas técnicas.

Categoria estabelecer visão

A habilidade de articular visão e definir objetivos foi citada por quatro entrevistados (E2, E10, E11, E13). Um dos entrevistados (E10) entende que o líder deve ter a habilidade de poder olhar para o futuro e definir visão de longo prazo

buscando antecipar tendências de mercado. Para outro entrevistado (E13), o líder precisa pensar “fora da caixa” no sentido de misturar conceitos e propor alternativas de visão estratégica até então inéditas. Para dois dos entrevistados (E2, E11) é importante que o líder compreenda a visão estratégica, os objetivos da empresa e os repasse de forma clara aos liderados.

Habilidades adicionais ao estabelecimento da visão foram citadas por dois entrevistados. Um deles (E1) ressaltou a importância da clareza na comunicação da visão, dos objetivos e políticas de inovação. Ambos (E1, E11) mencionaram a habilidade de se promover o alinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos pessoais dos funcionários de forma a garantir que os resultados da inovação não serão desconectados dos primeiros.

No mesmo sentido da opinião dos entrevistados, Pisano (2019), Dobni (2008), Groysberg et al. (2018), Euchner (2016) e Hutchinson (2018) apontam o papel do líder em estabelecer e comunicar uma visão de futuro. Para Kotter (2014) a liderança deve prover direcionamento por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro distante e comunicar essa visão usando todos os meios disponíveis. Pisano (2019) acrescenta que, os líderes podem conceber uma visão orientada a busca de valor ao enxergar a inovação como uma ferramenta que promove vantagem competitiva.

De outra forma, Kaplan (2017) observa que sem um referencial claro e amplamente compartilhado, a definição do que é inovação para a organização permanece aberta e permite ampla interpretação confirmando a afirmação do entrevistado E10. No mesmo sentido, Soken e Barnes (2014) ressaltam que comportamentos da liderança que gerem falta de foco e falha na comunicação sobre a estratégia de inovação, estão entre os fatores que tornam a ocorrência da inovação menos provável ou malsucedida.

Bass e Riggio (2006) destacam que o líder obtém engajamento por meio da criação e comunicação de uma visão clara e atrativa do futuro que é compartilhada pelos seguidores. Goffee e Jones (2013), sustentam que ao estabelecer uma visão com um propósito mais amplo é possível criar e manter conexões poderosas entre valores pessoais e organizacionais. Para Hynes e Mickahail (2019), os liderados desejam fazer parte de algo maior que eles mesmos ao acreditar e compartilhar um mesmo significado. As considerações dos autores vão ao encontro do que foi apontado pelos entrevistados E1 e E11.

Categoria trabalhar com conhecimento

Esta categoria, também pertencente ao subgrupo das habilidades conceituais, reúne as habilidades necessárias para utilizar, conectar e aplicar conceitos e ideias. Seis entrevistados (E3, E7, E8, E10, E11, E13) citaram a habilidade em trazer novos conhecimentos para empresa, cinco deles (E3, E7, E8, E10, E11) a habilidade do líder ser orientado ao mercado, outros cinco (E4, E5, E7, E13, E14) a habilidade de provocar mudanças e apenas um (E3), o domínio dos processos internos da empresa.

A habilidade para trazer novos conhecimentos foi relacionada a importância do líder se manter atualizado em relação as tendências futuras (E3, E7, E8, E10, E11) e se capacitar absorvendo novos conceitos (E5, E11, E13). O entrevistado E3 sinalizou que o conhecimento relativo aos processos internos da empresa é importante para influenciar a equipe.

Ser orientado ao mercado vincula ao líder a habilidade de estar atualizado em relação às novas tendências do setor industrial (E3, E7, E8, E10, E11), olhando para o futuro (E10) ao mesmo tempo em que expande sua visão para os novos acontecimentos do mercado onde está inserido (E11).

Provocar mudanças é a habilidade relacionada a capacidade de quebrar a rotina e provocar os liderados a pensar em soluções diferenciadas por meio da aplicação de novos conceitos (E4) e questionamentos (E5, E7, E14) sobre os processos vigentes visando a geração de oportunidades de inovação (E7, E13).

De acordo com Terra (2012), corroborando com a visão dos entrevistados, a competência para conectar conhecimentos, pessoas, habilidades e grandes volumes de dados e informações determinará a capacidade de realização de uma organização.

Segundo Revilla (2019) e Nonaka e Toyama (2002) a transmissão de novos conhecimentos aos membros das equipes favorece o processo da criatividade e inovação. Para Tigre (2006), a inovação é um processo qualitativo que incorpora novos produtos e processos agregando valor por meio do uso da informação e do conhecimento, passando a ser considerado um fator de produção conforme apontou o entrevistado E4.

Dobni (2018), no mesmo sentido do posicionamento dos entrevistados E3, E7, E8, E10 e E11, destaca a percepção do contexto de mercado e a subsequente disseminação deste conhecimento para os liderados como um fator que promove a inovação nas empresas. Da mesma forma, Naranjo-Valencia e Calderon-Hernández

(2018) consideram em seu modelo de cultura de inovação a habilidade gerencial de estar orientado ao mercado como um fator determinante. Para Revilla (2019) e Nonaka e Toyama (2002), a inovação, em geral, exige mudança na forma como os gestores veem as empresas e suas relações com o ambiente externo. Viltard e Acebo (2018) afirmam que os líderes podem favorecer o surgimento de inovações por meio de ações que estimulem a abertura a mudança e a orientação ao ambiente externo.

De fato, Pisano (2019), Viltard e Acebo (2018), Kaplan (2017) e Schein (2004) destacam a importância do líder assumir a responsabilidade para promover mudanças por meio de comportamentos e práticas gerenciais. Conforme Dávalos (2015), o líder é responsável por promover condições para implementar mudanças e reduzir a resistência, pois cada pessoa percebe a mudança de uma maneira diferente, o que determina sua ação ou reação em relação ao novo, em concordância com os entrevistados E4, E5, E7, E13, E14.

Categoria promover o novo e a colaboração

Fomentar o surgimento de inovações dentro das empresas requer do líder habilidades humanas para promover a geração de ideias por meio da interação com os liderados. Neste sentido, sete entrevistados (E1, E2, E5, E6, E7, E9, E11) destacaram as habilidades de buscar a opinião de outros, seis (E4, E5, E6, E9, E10, E15) a tolerância ao erro, outros seis (E1, E4, E6, E8, E10, E15) a capacidade de estimular a criatividade, quatro (E3, E5, E9, E11) de empoderar os liderados e outros dois (E6, E8) a promoção do trabalho em equipe como importantes para o líder na promoção da cultura de inovação.

A busca pela opinião de outros foi descrita como a capacidade de ouvir os liderados (E1, E2, E7, E9, E11) e envolvê-los nas decisões (E1) na tentativa de obter uma perspectiva diferente sobre um determinado tema (E5, E6). A habilidade de tolerar o erro foi apresentada por dois entrevistados como a capacidade de ser resiliente (E4, E10). Relativo a criatividade, um dos entrevistados destacou a importância de se conceder tempo para se desenvolver novas ideias (E6) e dois deles destacaram a aplicação de programas sistematizados para registro e avaliação de ideias (E10, E15). A habilidade de empoderar, concedendo maior autonomia, foi referida como a capacidade de se autogerenciar (E3) e de dar liberdade ao outro para fazer (E5, E9, E11).

Mumford (2011) e Dionne (2008), concordando com os entrevistados, reconhecem a importância da promoção da criatividade como condição para o favorecer o surgimento de inovações. Para Revilla (2019) e Amabile (1996), práticas adotadas pelos gestores podem promover a motivação para criar, conforme citado pelos entrevistados E1, E2, E5, E6, E7, E9 e E11. Ahmed (1998) complementa afirmando que os líderes devem constantemente priorizar a criação de um clima propício à criatividade.

Bennett e Parks (2015) defendem que uma cultura de inovação trabalha para eliminar erros, experimentar e aprender com as falhas o mais rápido possível. Viltard e Acebo (2018) reforçam a opinião dos entrevistados E1, E4, E6, E8, E10 e E15, ao ressaltar a importância do líder promover desafios, desafiar os funcionários a fazer melhor, estimular a troca de conhecimentos, ser mais tolerante ao fracasso e estar sempre em busca de novas oportunidades.

De outra forma, Pisano (2019) defende que a inovação envolve a exploração de incertezas e do desconhecido, sendo assim, ninguém estará disposto a assumir riscos quando a falha é punida e os envolvidos temem as consequências pessoais. A tolerância a falha não deve ser entendida como tolerância a incompetência e geralmente está associada a altos padrões de performance individuais. Para tanto, inserir pessoas competentes e comprometidas com a resolução de problemas é fundamental para que as lições aprendidas sejam valiosas e de fato apresentem caminhos viáveis a seguir.

Heskett e Kotter (1996) sustentam que ao empoderar os funcionários, encorajando para assumir riscos e implementar ideias, o líder está favorecendo o processo de mudança de cultura confirmando o que disseram os entrevistados E3, E5, E9 e E11. No mesmo sentido, Aithal (2015) sugere que a prática de empoderar liderados com responsabilidade pode ser promovida pelos gerentes sêniores na construção da cultura de inovação.

Soken e Barnes (2014) destacam que ao assumir riscos, mesmo sabendo que algumas ideias não vão funcionar, os líderes estarão promovendo a troca de conhecimento e aprendizado; dessa forma, devem estar dispostos a compartilhar suas experiências pessoais de falha, propor desafios de inovação aos seus liderados, e permitir que tomem decisões, participar do trabalho como membro da equipe, criar ambientes e encontros informais para discutir o trabalho e celebrar o progresso, se

apresentar como defensor dos esforços de inovação da equipe, incentivar o debate construtivo em torno das ideias gerenciado manifestações destrutivas.

A liderança pode influenciar a forma como os funcionários se percebem como inovadores por meio do trabalho desafiador, do encorajamento e incentivo organizacional e do apoio aos grupos de trabalho (DODGE et al, 2017). A capacidade para promover a inovação e a criatividade por meio dos determinantes: estímulo organizacional, trabalho desafiador e suporte ao trabalho em grupo é uma das competências de mais importantes exigidas para o líder (NARANJO-VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018).

Categoria saber motivar

Nove entrevistados (E1, E3, E4, E5, E7, E9, E10, E12, E14) sinalizaram a habilidade do líder para motivar e inspirar na promoção da cultura de inovação, cinco entrevistados (E2, E5, E10, E11, E14) mencionaram a capacidade de desenvolver os liderados. Os entrevistados citaram, de forma complementar, habilidades que favorecem o líder no desenvolvimento dos colaboradores, quais sejam, a capacidade de identificar o potencial individual (E2, E10, E11), reconhecer ideias e comportamentos (E1, E15) e o exercício da empatia (E2, E15) foram observadas nas entrevistas.

No tocante a motivação, os entrevistados apontaram que o líder deve atuar para que a equipe trabalhe com entusiasmo (E3, E7), inspirar os outros (E9, E12), dar apoio às iniciativas relacionadas à inovação (E4, E5), capacitar a equipe (E5), reconhecer os pontos fortes dos liderados (E12) e estar atento para não inibir os liderados e prejudicar o processo de inovação (E1). A empatia, foi definida por um dos entrevistados como a capacidade de se colocar na posição do outro (E2).

Relativo ao reconhecimento de ideias e comportamentos, um dos entrevistados mencionou recompensas materiais e emocionais (E2). Outro destacou o reconhecimento por meio de benefícios tangíveis (E15). Ambos caracterizam formas de motivação extrínseca.

De fato, Northouse (2016) sinaliza que o exercício da liderança está relacionado a capacidade de influenciar outros indivíduos em busca de um objetivo. Pisano (2019), Kaplan (2017) e Gibson (2010) defendem que o líder deve assumir a responsabilidade pela inovação sendo os grandes propulsores dessa nova cultura nas

organizações. Bergamini (1994), complementa que a liderança desempenha papel fundamental na motivação e na administração do sentido do trabalho para os liderados.

Segundo Heskett e Kotter (1998) e Schein (2004) o líder é o principal ator no processo de mudança de cultura e deve motivar os liderados a assumirem novos valores e comportamentos. Conforme Hartmann (2016), Ações gerenciais ajudam comunicar a importância da inovação, bem como induzir e reforçar as normas que definem comportamento inovador.

Trías de Bes e Kotler (2011), Hogan e Coote (2014) reafirmam a necessidade de reconhecer aqueles que geraram ideias originais e os que atuaram no desenvolvimento e implementação. Soken e Barnes (2014) observam que é papel do líder mensurar e reconhecer e valorizar comportamentos, conhecimentos e habilidades desejadas para inovação confirmando a opinião dos entrevistados E1 e E15. No entanto, Amabile (1998), Bergamini (1994) e Kaplan (2017) observam que o uso de recompensas, preferencialmente intrínsecas, não citada pelos entrevistados, possuem efeito sobre a criatividade e a promoção da cultura de inovação.

Pisano (2019) defende que os líderes precisam reconhecer que a inovação é uma atividade intensiva em capital humano e dessa forma priorizar o desenvolvimento de novos talentos. A inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), abrange simultaneamente conhecimento (científico, técnico e empírico), informação (dados organizados e disponíveis) e respeito a criatividade. Segundo Demircioglu (2018), o desenvolvimento da prática de buscar novos conhecimentos produz efeito redutor sobre as barreiras percebidas na inovação. Mambrini et al. (2011) verificaram que o investimento na incorporação de novos conhecimentos fora da empresa favorece a cultura de inovação. Além disso, para Hynes e Mickahail (2019), é possível para o líder atender às necessidades individuais dos liderados por meio de capacitações.

Reza (2019), salienta que os líderes transformacionais atuam de forma a inspirar, motivar, cuidar, elevar a autoconfiança, capacitar e encontrar o melhor nos liderados reforçando o relato dos entrevistados desta categoria.

Categoria executar projetos

Cinco dos entrevistados (E3, E4, E8, E9, E15) apontaram a habilidade do líder para colocar ideias em prática e permitir que a inovação ocorra de fato, valorizando a experimentação (E15) e buscando ser pragmático (E4). Um dos entrevistados (E4) destacou a capacidade do líder para equilibrar as demandas de curto prazo, relacionadas com as metas de curto prazo e a rotina diária, com as demandas de longo prazo, mais estratégicas e relacionadas com inovações.

De fato, Tidd, Bessant e Pavvit (2008) defendem que a etapa de implementar as ideias, colocar conceitos em prática, é um estágio indispensável ao processo de inovação. Donbin (2008) e Naranjo-Valencia e Calderon-Hernández (2018) destacam a habilidade para executar ideias com valor agregado e de ser proativo para mudar sistemas e processos como um dos fatores determinantes de uma cultura de inovação corroborando com as respostas dos entrevistados neste tópico.

Da mesma forma que o entrevistado E15, Kaplan (2017) afirma que tempo extra para desenvolver ideias pode ser uma importante forma de recompensa para os empreendedores corporativos. Wunker (2015) destaca que o líder, para promover a inovação, pode oferecer ferramentas que possibilitem aos funcionários demonstrar o valor das suas ideias e também criar espaços seguros para experimentação e aprendizado por meio de falhas.

Soken e Barnes (2014), complementam que, mesmo frente a expectativa de insucesso na implementação de algumas ideias, o líder deve estar atento para o tipo de experiência vivenciada, para as oportunidades de troca de conhecimentos e obtenção de novos aprendizados.

Segundo Kotler (2014), para se obter resultados a partir de iniciativas de inovação, os envolvidos devem interromper o que estão fazendo - suas rotinas, pensar, retroceder, comparar, projetar, implementar e testar novas possibilidades. No entanto, a busca pela eficiência operacional e o foco nos resultados no curto prazo estão na disputa pelos recursos organizacionais. Dessa forma, ressalta o autor, a inovação deve ocorrer por meio de processos independentes afim de conciliar estas atividades conflitantes.

Trías de Bes e Kotler (2011) chamam a atenção para ressaltam que, diante da ausência de atividades específicas e pessoas orientadas ao desenvolvimento de inovações, os gestores e colaboradores darão maior prioridade a rotina usual. Cohn,

Katzenbach e Vlak (2008) revelaram a incapacidade da liderança de tomar decisões para implementar iniciativas, como uma das barreiras à construção de um ambiente que suporte criatividade e inovação.

Por fim, a análise das respostas dos entrevistados sobre as principais habilidades do líder para promover a cultura de inovação revelou um predomínio das habilidades conceituais e humanas em detrimento das habilidades técnicas. Resultado que converge com o modelo da importância relativa das habilidades proposto por Katz (1994). Os gestores entrevistados destacaram, listadas por ordem decrescente de vezes em que foram citadas, as habilidades de motivar e inspirar; buscar opiniões de outros; trazer novos conhecimentos para empresa; tolerar o erro; estimular a criatividade; ser orientado para o mercado; provocar mudanças; desenvolver pessoas; colocar ideias em prática; articular visão e definir objetivos; empoderar os liderados; Identificar o potencial individual; alinhar expectativas entre liderado e empresa; reconhecer ideias e comportamentos; exercer empatia; promover trabalho em grupo; comunicar expectativas com clareza; conhecer os processos da empresa e colocar ideias em prática como as mais importantes na promoção da cultura de inovação em empresas industriais da RMS.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“Eu acho que estimular a criatividade das pessoas é um ponto importante [...] Então, a partir do momento que você tem um líder que trava as pessoas, não dá liberdade, não escuta, não ouve as pessoas, então acho que isso de alguma forma cerceia um pouco o estímulo para inovação. Acho que é importante que essa política de inovação, seja uma política muito clara. Inclusive até com recompensas, sejam elas materiais ou emocionais [...] É importante também dizer para os funcionários qual é o objetivo maior da empresa para que isso também se torne uma inovação naquilo que é o objetivo da empresa. [...]” E1

“Ele tem que ouvir, ouvir muito todos os empregados, todas as pessoas que ele trabalha cotidianamente, ouvir bastante, definir um objetivo, ouvir sempre [...] que eu acho que é muito importante, colocar pessoas, como eu disse, participando das decisões nossas. [...] habilidade de empatia, colocar na posição o outro é muito importante. Você tem que se colocar também na posição do outro [...] você aproveitar o que há de melhor em cada pessoa [...] Então, a gente procura assim

para aproveitar e orientar e fazer essa pessoa crescer. É fundamental que essas pessoas possam crescer.” E2

“[...] Eu acho que é importante você conhecer os processos dentro da instituição, até para você ter capacidade de conduzir seus liderados. [...] ser um influenciador dentro da sua equipe, de forma que ela trabalhe com entusiasmo, com motivação [...] conseguir que eles sejam autogerenciáveis, que consigam fazer as suas atividades sem posição. [...] você tem que se atualizar, tem que estar bem antenado em relação as mudanças que estão ocorrendo no meio industrial, tem que participar congressos, de seminários, de novas ideias e fazer benchmarking com outras empresas, de forma que você consiga aplicar dentro da sua empresa. [...].” E3

“[...] tem que saber equilibrar as demandas operacionais, de mais curto prazo, com demandas mais táticas e eventualmente com demandas estratégicas [...] Cabe a também a liderança principal, saber dar a devida atenção, motivação e apoio no desenvolvimento dessas iniciativas, que eu vou dizer mais estratégicas, que muitas vezes demandam mais inovação [...] mas o principal ponto que eu vejo na questão de inovação... eu vejo isso muito como resiliência, experiência, resiliência, capacidade de pragmatismo, vontade efetivamente de fazer diferente e superar os desafios [...] a liderança tem que estar o tempo todo tentando entender o time, sua estrutura, seus liderados para tentar tirá-los da vala comum, para dar a rotina do dia a dia e tentar trazer eles para pensar diferente [...].” E4

“[...] eu acho que a primeira coisa é aceitar o novo [...] uma coisa superimportante para um líder é ser ativamente motivador de inovações, é se permitir, é deixar errar, é errar rápido [...] tem que se capacitar, tem que capacitar a equipe, tem que dar chance ao outro de aparecer, não só ele, saber que existem formas de enxergar o mesmo problema de maneiras diferentes e permitir que o outro faça também [...] Não é isso né, existem novas ações que são diárias ali no nosso processo, a gente pode melhorar, questionar, ouvir um olhar diferente [...].” E5

“Dentro de uma cultura de inovação, a gente parte do pressuposto que o erro precisa ser tolerado [...] acho também que uma habilidade é a gente saber fazer os links entre os diversos processos que você atua [...] Outra habilidade importante é, talvez a mais importante de todas, a gente saber integrar as pessoas. Você dificilmente você consiga inovar sozinho, ou uma pessoa de sua equipe consiga inovar sozinha [...] É também importante dar liberdade para as pessoas que precisam ter tempo para pensar fora da caixa, para poder pensar naquilo que não

é óbvio e a partir daí que vem a inovação [...] Muitas vezes a força de um determinado o processo, um determinado setor pode ajudar em muito um outro setor vizinho [...] uma área adjacente que não tem aquela habilidade desenvolvida [...].” E6

“Tudo começa com ele acreditando e de tal forma acreditar que começa a promover isso dentro da equipe [...] Ele precisa de fato, estar aberto ao mercado, é preciso estar de fato aberto a entender o que está acontecendo de novo e estimular o time [...] ele precisa entender a importância de saber ouvir, não conceito de escutar, mas no conceito de refletir aquilo que a equipe está trazendo [...] você deve buscar de fato oportunidades, dentro de um processo semanal, mensal que seja, de você refletir sobre problemas que você tem no cotidiano [...] Importante também ter como habilidade a cocriação, você entender que a importância do papel de criar junto de alguém, junto a um time, isso ajuda. [...].” E7

“[...] Ele tem que estar atualizado com o que temos de boas práticas e tendências, precisa ter essa capacidade de se atualizar com as tendências do mercado do que está acontecendo no mundo e por último é essa capacidade de motivação da equipe, de deixar sempre equipe motivada e inconformada [...] o líder precisa realmente ter essa capacidade de conseguir movimentar equipe através de uma motivação para que as pessoas consigam ter ideias diferentes, colocar em prática e realmente a inovar [...].” E8

“Exatamente, principalmente para cultura inovação, essa habilidade inspirar e ter a clareza do que se espera e dos resultados que se espera e dar dessa liberdade para que as pessoas possam fazer, criar, trazer sugestões e também tolerar qualquer tipo de erro ou tentativa [...].” E9

“[...] o líder precisa ter a visão de onde ele quer chegar e despertar esse desejo de sonhar nas pessoas também. Criar o inimaginável, criar aquilo que ainda não existe. [...] uma das características que um líder precisa ter é esse olhar para o futuro, antecipar as tendências antes que elas estejam à disposição [...] a gente precisa ter um nível de resiliência muito grande porque as coisas vão dar errado [...] o líder precisa reconhecer o que há de pontos fortes das pessoas [...] Porque a criatividade vem da possibilidade de você fazer coisas novas. Então você precisa de uma equipe que seja curiosa, tenha curiosidade sobre as coisas. [...] O terceiro fator desse líder é ele desenvolver as pessoas [...] um nível de curiosidade elevado

para tornar-se autodidata em diversos aspectos, ele precisa buscar as coisas [...].”

E10

“[...] Quando a gente se comunica bem, quando a gente não só fala de forma clara, mas também escuta o que o outro quer dizer na essência do que ele quer dizer [...] é você conseguir ter o olhar para o que está acontecendo ao seu redor, de forma a ter visão estratégica e conduzir a equipe o trabalho que você está fazendo em direção ao que a companhia espera e não seja nada que seja caminho totalmente oposto do que são os valores, as crenças e as metas da empresa. [...] Habilidades para desenvolver pessoas, então você conseguir fazer perguntas eficazes para conseguir entregar autonomia as pessoas [...] você também tem que estar sempre buscando conhecimento, estudar sempre, ter a visão do todo, olhar para o lado para entender o que está acontecendo ao seu redor e fazer as conexões com as suas demandas, os seus objetivos, estar alinhado com a visão da empresa [...].”

E11

“[...] eu preciso saber muito bem quais são os objetivos da empresa, preciso saber onde o grupo pode chegar, preciso saber quais são os pontos fortes de cada um [...] as pessoas têm que estar buscando a melhoria e para isso eu vejo que o líder tem que estar muito antenado, tem que estar com essa vontade, com essa garra, com esse objetivo, senão isso não acontece, isso não acontece. [...].” E12

“A princípio, quando você fala de inovação, a pessoa tem que pensar fora da caixa. Então acho que se o líder estiver embasado nos velhos conceitos, não conseguir pensar além dos antigos protocolos, você não consegue inovar. Então acho que essa qualidade do líder é pensar fora da caixa. [...] fazer com que as pessoas mudem a sua cultura, para abraçar essa causa e realizar essa inovação. Então para que o líder consiga essa mudança cultural ele tem que conseguir convencer as pessoas a realizar essa mudança [...] Pensar fora da caixa tem a ver com misturar conceitos, buscar novas alternativas não concebidas até o momento. [...].” E13

“[...] a gente procura sempre desenvolver nas nossas lideranças a iniciativa, a vontade de fazer alguma coisa, um processo de uma forma diferente, sempre estar revendo os processos para não cair naquela vala comum do assim sempre foi assim, sempre fizemos assim e deu certo. [...].” E14

[...] o primeiro ponto a ser observado quando você vai criar uma equipe inovadora é permitir o erro, é absolutamente essencial que se tire a proibição de errar [...] Você tem que criar um ambiente onde as pessoas possam experimentar, que essa

experimentação seja valorizada, seja medida e ela dando um benefício tangível, seja premiada [...] temos um programa estruturado de geração de ideias onde as pessoas são incentivadas, desde o porteiro até o presidente, sem nenhuma exceção, todas as áreas, seja administrativa, produtiva, de suporte podem e devem contribuir com ideias [...] O líder inovador tem que saber muito bem ouvir, ele tem que ter empatia, saber que não é todo dia que o funcionário vem no seu melhor, os problemas pessoais que funcionário tem não são pendurados no portão [...].” E15

4.3 COMPORTAMENTOS DO LÍDER NA PROMOÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO

Os entrevistados foram questionados sobre quais comportamentos do líder são utilizadas frente aos liderados para trabalhar novos valores e comportamentos, propiciar o trabalho em equipe, desenvolver relação de confiança, comunicar expectativas e forma de prover feedback objetivando uma maior compreensão sobre os aspectos práticos adotados na promoção da cultura de inovação. As respostas foram analisadas e organizadas em cinco categorias, quais sejam, desenvolver valores e comportamentos; favorecer o trabalho em equipe; desenvolver relação de confiança; comunicar expectativas; prover feedback.

O Quadro 10 apresenta o resumo da das categorias intermediárias, identificadas a partir da organização das subcategorias codificadas nas entrevistas, relacionadas as categorias a categoria central relativa aos comportamentos do líder para promover a cultura de inovação.

Quadro 10 – Categoria comportamentos do líder para promover a cultura de inovação.

Categorias intermediárias	Subcategorias
Desenvolver valores e comportamentos.	Comunicar objetivos claramente; desafiar a fazer diferente; promover a inovação em toda empresa; promover diversidade nas equipes; promover interação; promover o aprendizado; reconhecer resultados; ser tolerante ao erro; ter coerência entre discurso e prática; utilizar feedback.
Favorecer o trabalho em equipe.	Associar valor ao trabalho; conversar abertamente; estimular a colaboração; estimular a colaboração; presença constante; promover ambiente mais informal; valorizar o potencial individual.
Desenvolver relação de confiança.	Considerar contribuições dos liderados; demonstrar confiança; estar atento para necessidade de suporte; investir tempo na construção da relação; manter conversas abertas; ser coerente; ter empatia pelo liderado.

Comunicar expectativas.	Reuniões com o grupo; conversas individuais; construir em conjunto.
Prover feedback.	Buscando promover o crescimento; de forma descritiva e precisa; de forma personalizada; destacando pontos positivos e negativos; informalmente e próximo do fato observado; oferecendo suporte.

Categoria desenvolver valores e comportamentos

O Quadro 11 apresenta a categorização das respostas a questão sobre quais os mecanismos utilizados para trabalhar novos valores e comportamentos.

Quadro 11 – Subcategorias dos mecanismos para trabalhar novos valores e comportamentos.

E*	Subcategorias
1	Ter coerência entre discurso e prática
2	Promover interação; reconhecer resultados.
3	Promover o aprendizado.
4	Promover interação; promover diversidade nas equipes; ser tolerante ao erro.
5	Promover interação; reconhecer resultados; promover o aprendizado; promover a inovação em toda empresa; desafiar a fazer diferente.
6	Promover interação; ser tolerante ao erro; desafiar a fazer diferente.
7	Reconhecer resultados; desafiar a fazer diferente; utilizar feedback.
8	Promover diversidade nas equipes; reconhecer resultados.
9	Promover a inovação em toda empresa; desafiar a fazer diferente.
10	Ser tolerante ao erro; promover o aprendizado; ter coerência entre discurso e prática; promover diversidade nas equipes.
11	Promover interação; reconhecer resultados; ser tolerante ao erro; ter coerência entre discurso e prática; desafiar a fazer diferente.
12	Desafiar a fazer diferente; comunicar objetivos claramente.
13	Comunicar objetivos claramente.
14	Promover diversidade nas equipes; promover o aprendizado; desafiar a fazer diferente.
15	-
16	Reconhecer resultados; ser tolerante ao erro; promover o aprendizado; ter coerência entre; discurso e prática; desafiar a fazer diferente.

Legenda: *E – Corresponde às entrevistas (1 a 16).

Relativo a promoção de novos valores e comportamentos, oito entrevistados (E5, E6, E7, E9, E11, E12, E14, E16) consideraram que o líder deve constantemente desafiar as equipes a fazer diferente. Neste sentido, os entrevistados destacaram uso

de métodos ágeis estruturados para estimular a busca de novas soluções para problemas (E4, E5, E7), fazer adaptações de ferramentas consolidadas na produção em novas aplicações não previstas (E6), estimular a entrega de resultados além da rotina diária (E9, E11, E14, E16).

A prática de promover a interação entre os liderados nas equipes, de mesmo setor ou não, foi citada por cinco entrevistados (E2, E4, E5, E6, E11). Um dos entrevistados considerou um clima de bom relacionamento, de forma a deixar os colaboradores mais descontraídos (E2). Outro a importância de aproximar pessoas em torno de um problema (E4). Um dos entrevistados citou a prática da realização comitês fora do ambiente de trabalho para discussão de temas como burocracia e melhoria na comunicação (E5). Bem como, fazer a equipe cooperar para ligar temas distintos (E6). Além disso, a proporcionar um ambiente com liberdade que favoreça a ocorrência de conversas informais nos diversos ambientes da empresa.

Cinco entrevistados (E1, E5, E10, E11, E16) destacaram a importância para o líder em manter coerência entre o falar e agir. Dessa forma, se apresentando de forma consistente como exemplo dos valores e comportamentos esperados. Um dos entrevistados (E1) reforça o cuidado em cumprir os acordos pactuados. Outro entrevistado (E10) pontou ainda que a divergência entre o falar e o agir pode inibir o comportamento para inovação. Enfim, o entrevistado (E6) afirmou que não é possível impor uma cultura de inovação e que se o líder não age para promover a inovação, não é referência, então o liderado percebe que esse valor não é importante.

A atitude de maior tolerância frente aos erros foi citada nesta categoria por cinco entrevistados (E4, E6, E10, E11, E16). Dois entrevistados (E4, E10) destacaram que o processo de tentativa e erro importante para o processo de inovação nas empresas. Um entrevistado (E6) salienta que a não aceitação de erros é um paradigma a ser trabalhado nas organizações. O medo de errar é inerente aos seres humanos e o líder dever estar atento para oferecer suporte de forma a minimizar este sentimento (E11) e evitando aplicar punições (E16).

Ter como práticas reconhecer os liderados pela apresentação de novas ideias e celebrar resultados acima das expectativas foi apontado por três entrevistados (E2, E5, E11) como mecanismos para a promoção da cultura de inovação. Dentre os principais pontos destacados estão a meritocracia como um recurso para incentivar as equipes a sair da rotina (E2), a importância do reconhecimento para os liderados

ao serem destacados (E5) e a celebração das conquistas como uma forma de motivar o comportamento para inovação (E11).

Seis dos entrevistados (E2, E3, E4, E5, E10, E14) fizeram referência a prática de promover oportunidades aprendizado. Foram consideradas práticas pelos liderados a realização de eventos para ter contato com as novidades do mercado (E5, E14), internalizar conhecimento de especialistas externos (E2, E3, E4), fomentar o sentimento de curiosidade e de buscar conhecimento nas equipes (E2, E10), realizar *networking* e *benchmarking* com outras empresas (E14).

A promoção da diversidade foi citada por quatro dos entrevistados (E4, E8, E10, E14) com destaque para a mescla entre liderados mais sêniores e mais novos nas atividades (E4, E14) e a estruturação de equipes com formações e habilidades distintas (E8, E10).

Atitudes como o envolvimento da alta liderança em promover a inovação em toda empresa (E5, E9), comunicar com clareza os objetivos a serem atingidos (E12, E13) e prover feedback (E7) foram citadas em menor número de vezes nas entrevistas.

Os valores e comportamentos adotados pelas equipes são fundamentais para promover a criatividade, romper a rotina e orientar a busca de resultados diferenciados. Os valores estão núcleo da cultura organizacional e indicam, a partir de estados positivos e negativos em relação a determinados assuntos, como as pessoas devem se comportar.

Segundo Viltard e Acebo (2018), os líderes devem buscar meios para consolidar novos valores a incentivar novos comportamentos. Schein (2004), reforça que a liderança é originalmente a fonte das crenças e valores que levam um grupo a lidar com seus problemas internos e externos. Se o que os líderes propõem funciona e continua a funcionar, o que antes eram apenas as suposições do líder gradualmente passam a ser premissas compartilhadas, em convergência com a opinião dos entrevistados E1, E5, E10, E11 e E16 entre o falar e o agir.

Novos valores podem emergir a medida em que as organizações enfrentam e superam desafios e obstáculos em seu ambiente de atuação e em alguns casos é desenvolvida conscientemente pelos gerentes que decidem melhorar a performance de forma sistemática (CAMERON; QUINN, 2006; GROYSBERG et al, 2018). Dessa forma, confirmando o posicionamento dos entrevistados quanto a importância de desafiar a fazer diferente, tolerar o erro e promover a interação entre as equipes.

A inovação por definição envolve mudança. Sendo assim, é importante que os líderes desafiem as equipes a sair da rotina e experimentar novas formas de otimizar processos, diferenciar produtos e conseqüentemente promover o aprendizado e a absorção de novos conceitos e tecnologias. Segundo Schein (2004), a proposição de desafios para as equipes são mecanismos que aumentam a segurança psicológica e reduzem a ansiedade gerada pela mudança.

A tolerância ao erro é um comportamento amplamente correlacionado a promoção cultura de inovação. Pisano (2019), concordando com os entrevistados E4, E6, E10, E11 e E16, defende que a exploração de incertezas leva ao aprendizado e se nesse processo a falha é punida, os envolvidos passam a temer conseqüências pessoais e a evitar a assunção de riscos.

A diversidade contribui para criatividade e com a geração e ideias por meio de visões sobre o mesmo problema e outras experiências acumuladas em situações que podem ser adaptadas em novos problemas por meio de analogia. Além disso, a inclusão de liderados com pensamentos e comportamentos mais orientados a inovação poderá afetar positivamente os resultados das equipes e sua forma de trabalhar. Além de, dar oportunidade para o surgimento de novos líderes que influenciarão outros liderados com novos valores e comportamentos.

De outra forma, conforme o estudo de Sant'anna, Campos e Lótfi (2012), altos executivos de empresas brasileiras destacaram que a capacidade de lidar com diversidade cultural e formar equipes com elevada diversidade são desafios para os líderes.

Os entrevistados E2, E5 e E11, ao mencionarem a prática do reconhecimento, destacaram principalmente recompensas do tipo extrínsecas. Conforme Amabile (1998), o reconhecimento de fato pode motivar a inovação. No entanto, a autora destaca que motivar de forma intrínseca, em detrimento de motivar e forma extrínseca, pode gerar resultados mais consistentes e duradouros para a construção de uma cultura de inovação.

A partir dos resultados nota-se que as práticas de desafiar os liderados a fazer a entregar resultados diferenciados, estimular o aprendizado por meio de novos conhecimentos, promover a integração das equipes, ser mais tolerante ao erro, ter coerência entre o falar e o agir, estruturar equipes de trabalho observando a diversidade e o reconhecimento das inovações geradas são as mais usuais utilizadas pelo grupo de líderes em indústrias na RMS.

O resultado da inovação é afetado positivamente quando os valores compartilhados pelos funcionários estão comprometidos com a inovação e a mudança contínua (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] Você ter a disciplina, os seus acordos serem cumpridos, é isso tudo que eu acho que é importante para que através desses exemplos a equipe perceba nas atitudes do seu líder, não adianta eu chegar atrasado nas reuniões, sou contumaz em chegar atrasado, e em uma reunião que eu faço com minha equipe, o colega chega atrasado e eu questiono. Então, fica dissociado então acho que o exemplo é fundamental [...]”. E1

“[...] Nós temos que deixar as pessoas mais relaxadas, no sentido de que elas devem se sentir à vontade, elas devem ter um bom relacionamento na empresa, a gente procura ter um bom relacionamento nas empresas, entre as pessoas, entre nossos grupos de trabalho e formar uma só equipe. [...] Eu acho que a meritocracia é fundamental para manter as pessoas em movimento”. [...] É importante que a gente incentive à leitura, é importante que você veja aqueles trabalhos que são publicados por essas empresas de consultoria, para que as pessoas possam ver o que está acontecendo no mundo, principalmente na área tecnológica, então isso é muito importante”. [...] E2

“Normalmente a gente pode trazer uma especialista de fora, você pode fazer uma reunião com a diretoria da empresa e nessa reunião trazer alguém que mostre o resultado, por exemplo da utilização de um robô”. [...] E3

“[...] Primeiro, uma estratégia mais operacional, tática de fato é provocar interação, então é necessário estar provocando interação entre as pessoas [...]. Ou seja, a diversidade é um fator fundamental nesse processo. É importante você trabalhar com pessoas de culturas diferentes, com histórias diferentes, com experiências diferentes. [...] A cultura do é mais importante errar fazendo do que não fazer, ela é fundamental nesse processo. [...] Então a capacidade de alavancar a interação entre as pessoas e aproximá-las, torna-las efetivamente mais juntas em prol de um problema é fundamental [...] Então quando você tem uma demanda específica assim, um trabalho de um squad com trabalho em rede com criação de projetos específicos com estruturas móveis [...]”. E4

“[...] Assim de maneira geral, a organização tem que pensar de forma inovadora, não é só o grupo fechado, o meu time, o time do meu chefe, toda a organização. [...] Lá no trabalho tem semana da Inovação, semana dos fornecedores, que é o dia que eles trazem coisas completamente novas, que outros fornecedores, outros clientes deles estão usando. Então, a gente traz essa galera para abrir a mente da gente. [...] Então assim, existem comitês internos que a gente faz completamente fora do trabalho, são comitês de colaboração, comitês antiburocracia, comitês de comunicação, são coisas em que pessoas de diversas áreas acabam atuando. Quais são os seus problemas? Por que você não consegue se comunicar com outro? Por que é que você acha que a área de compras não colabora com a área de engenharia? [...] Hoje lá no trabalho a gente tem alguns sprints que são de 90 dias onde juntam pessoas de diversas, média entre 10 e 15 participantes e essas pessoas, elas vão pensar em alguma coisa diferente [...]. É um movimento que obrigatoriamente tem que vir de cima para baixo. Se o chefe, fala um negócio, mas ele pratica outro, aquilo que ele fala não permeia a organização. Então tem que ser de cima para baixo, exatamente para permitir que todo mundo se sinta nessa vibe [...] a galera realmente valoriza isso! Tá vendo aquele cara? Aquele cara daquela daquela ideia, tá vendo ali? Pô... então eu também tenho uma ideia parecida, será que eu vou emplacar uma boa ideia? Será que eu de alguma forma serei visto de uma forma diferente dentro da organização?” E5

“[...] Eu falei de um paradigma importante que precisa ser mudado que é exatamente essa questão da tolerância ao erro, isso não é natural das corporações, não é natural das pessoas, terem tolerância para o não sucesso, vamos dizer assim, de uma empreitada”. [...] Muitas vezes uma ferramenta que você usa para uma determinada condição que ela foi projetada vai servir também para solucionar um outro problema que muitas vezes ninguém nunca pensou. Então fazer esse link entre duas coisas distintas também é uma habilidade que precisa ser desenvolvida na equipe de uma forma geral”. [...] E6

“Acredito muito que o processo de acompanhamento do desenvolvimento de trabalho através de processo de feedback, ele ajuda muito no desenvolvimento. Existe também metodologias de trabalho como o design think e outros instituídos que também, de uma forma estruturada, ajudam no desenvolvimento da promoção da Inovação. Então metodologia alinhada ao acompanhamento com processo de feedback, acredito que ajuda muito no processo.” [...] E7

“Eu acredito que é fundamental você ter uma equipe diversa, a palavra diversidade é muito usada hoje, e geralmente as pessoas correlacionam a diversidade com opção de gênero, opção sexual, mas eu vejo que a diversidade ela não é só isso. A diversidade é você ter um ambiente, é possuir uma equipe que tenha formações diferentes, que tenha gêneros diferentes, estilos de vida diferentes. [...] Então eu penso muito nisso, acho que a diversidade é fundamental para você conseguir inovar. [...] a gente comemora pouco nossas conquistas, quando a gente tem conquistas na área, conquistas na empresa, conquistas até profissionais, a gente comemora pouco e tende a reforçar muito os nossos pontos fracos, onde a gente erra, aonde a gente falha e não aonde a gente acerta”. [...] E8

“Quando tem uma cultura da inovação na empresa não é um líder só que promove isso, na verdade, existe um sistema. Quando a empresa abraça esse conceito, abraça esse valor, aí sistematicamente você promove. [...] Então o líder que faz parte dessa organização vai estar disposto a ouvir sugestões, a permitir que a pessoa faça da maneira que ela ache melhor e trazer caminhos diferentes.” [...] E9
[...] tem um fator que é fundamental nas organizações que a gente possa ter sucesso. Porque você precisa ter coerência, seu primeiro elemento que a gente quiser trazer para dentro da nossa organização é: saber que aquilo que a gente fala, a gente faz. [...] quando você tem uma organização em que o erro é punido e isso acontece, tem muitas organizações que dizem a gente precisa do processo de suspensão disciplinar porque se alguém arriscar aqui, se alguém fizer coisa errada aqui, eu aplico uma advertência, uma suspensão das pessoas. Desculpa, isso não combina com ambiente de inovação. [...] Então você precisa de uma equipe que seja curiosa, tenha curiosidade sobre as coisas. Mas não sou curiosa de fazer perguntas, curiosa de ir atrás, de pesquisar, de buscar mais elementos. [...] Outro elemento que é fundamental, já que você definiu que vai trabalhar por projetos, eu vou voltar um pouquinho naquela história dos pontos fortes, é quais são os pontos fortes de cada pessoa da equipe? Que na hora que juntá-los você vai fazer com que equipe se fortaleça como todo? Para que você tenha o melhor modelo de diversidade de pensamentos e de habilidades na equipe possível que você possa encontrar. Porque isso faz com que as soluções, sejam soluções fora daquele padrão.” [...] E10

“Eu acho que você conseguir promover um ambiente livre, na medida do possível sem julgamento, em que a pessoa se sinta à vontade para falar, dar opinião, expor

a dúvida, não ter medo de ser julgada. Para isso, promover ideias a partir de conversas simples, de conversas de corredor, café na esquina do escritório onde a gente acaba trocando figurinhas e pensando de uma forma diferente, escutando e entendendo como o outro está pensando, vendo, entendendo a mente e esse diálogo ele é muito bem-vindo. [...] Celebrar conquistas é uma forma que você acaba também estimulando outras pessoas a querer fazer parte daquilo, daquele ambiente e fazer aquilo diferente. [...] eu procuro fazer essas interrupções para promover essa discussão saudável para fazer o outro raciocinar também que aquela condição ainda não está suficiente, então aquilo que sempre foi assim, tem que deixar de existir, tem que passar de uma forma diferente se a gente quiser resultado diferente [...] Então é um negócio que eu vivo falando todo dia e fazendo, ser exemplo. Não adianta ficar falando para outro fazer, dando direção sobre o que e como fazer se você não faz. [...] As pessoas ainda têm medo de errar, todos nós, o medo é inerente ao ser humano, mas todo mundo tem que saber que errou, dá para corrigir é só parar e corrigir a rota, rever o objetivo e vamos nessa”. [...] E11

“[...] Quando você tem a sua equipe alinhada de forma bastante transparente com a empresa, com a situação que a empresa vive, quando você sabe exatamente os objetivos da empresa e as pessoas têm essa comunicação, essa informação, mas de forma bem transparente, eu acredito que essa é uma chave muito importante para que se busque isso. [...] A partir do momento que você implanta uma política de inovação é fazer diferente, é sempre estar revisitando o processo, então isso para mim depende muito do líder. Se você não tiver um líder com esse pensamento, com essa forma de olhar, você não consegue fazer inovação e nem desenvolver o seu grupo”. [...] E12

“Eu vejo que algumas vertentes muito abertas e liberais não são muito ideais em na minha área. [...] então eu procuro estar sempre próximo e orientando como facilitador induzindo as pessoas a atingir os resultados que eu quero. Não só dizendo quais os resultados que eu pretendo, mas também mostrando como que eles vão atingir”. E13

“Basicamente o que a gente investe lá na companhia, é que eles façam networking com outras companhias, incentivamos muito deles participarem de eventos, fazer um benchmarking com outras empresas [...] então o desafio constante é estar fazendo com que essas lideranças saiam um pouco fora da caixa, tentar resolver os problemas de forma diferente de como já vinham resolvendo no passado. [...] É

meio nesse sentido de tentar fazer as coisas de forma diferente, intercalando liderança jovens lideranças com as mais experientes criando um ambiente de inter-relação com eles para que eles ajudem também mutuamente. Senão cada um pensa só no seu quadrado e não se envolve com os problemas de outros setores que se inter-relacionam”. E14

“O primeiro um ponto que se deve fomentar nos liderados para criar uma cultura é dar exemplos de comportamentos que levem a isso e aí você pode divulgar e incentivar treinamentos voltados para a área. Como líder, você pode trazer para o cotidiano da equipe coisas que remetam a fazer algo diferente. [...] Porque o ponto que eu acho que é frágil nesse processo de cultura, é justamente porque quando você tenta começar impondo uma cultura para os liderados e eles não vêm na sua referência, nos líderes, isso acontecendo, então o liderado não entende que aquilo é algo importante. Porque se fosse importante, você também estava fazendo como líder. [...] Você trazer exemplos, você pensar em semana de inovação, pensar em bonificar quem tem ideias diferentes e isso tudo faz com que o time entenda que ele está em um ambiente seguro para inovar. Evitar o conceito de punição para os erros e valorizar, diferente de você porque, você valorizar aqueles que tentam fazer algo diferente, mas o resultado não agrada primeiro momento, isso eu acho que fomenta muito, então você tem um ambiente propício a Inovação passa por você deixar as pessoas errarem um pouco até acertar”. [...] E16

Categoria favorecer o trabalho em equipe

O Quadro 12 apresenta a categorização das respostas a questão sobre quais as estratégias utilizadas para favorecer o trabalho em equipe.

Quadro 12 – Subcategorias dos mecanismos utilizados para favorecer o trabalho em equipe.

E*	Subcategorias
1	Conversar abertamente; valorizar o potencial individual.
2	-
3	Conversar abertamente; presença constante; associar valor ao trabalho.
4	-
5	Estimular a colaboração.
6	Estimular a colaboração; associar valor ao trabalho.

7	-
8	Estimular a colaboração; promover ambiente mais informal.
9	Estimular a colaboração.
10	-
11	Associar valor ao trabalho.
12	Conversar abertamente; valorizar o potencial individual.
13	Conversar abertamente; presença constante.
14	-
15	Conversar abertamente; estimular a colaboração.
16	Conversar abertamente.

Legenda: *E – Corresponde às entrevistas (1 a 16).

Seis entrevistados (E1, E3, E12, E13, E15, E16) citaram a possibilidade de o líder manter um diálogo franco e aberto com os liderados como recurso para favorecer o trabalho em equipe. Um deles (E1) reforça a adoção uma postura de transparência do líder frente aos liderados e como isso facilita a tarefa de conduzir o grupo. Outros entrevistados destacaram a importância de se manter conversas individuais (E3), entender o momento de cada um (E3), ter proximidade (E12), respeito (E15) e empatia com os liderados (E3, E16).

Na opinião outros cinco entrevistados (E5, E6, E8, E9, E15), o trabalho em equipe pode ser promovido por meio de estímulos ao trabalho colaborativo. Três entrevistados (E5, E6, E15) fizeram menção ao uso de métodos colaborativos ágeis para a facilitar o surgimento de ideias e a execução de projetos. De forma específica, foram citados o brainstorming (E5), Scrum (E5), gamificação (E15) e sistemas específicos para gestão da inovação (E9) como exemplo de técnicas. Um entrevistado (E9) destacou a realização de reuniões com a participação de diferentes departamentos para discussão de problemas como forma de promover a troca de conhecimento. Um entrevistado (E8) destacou a promoção de um ambiente favorável a construção de relações pessoais

Dois entrevistados (E3, E13) citaram a presença constante do líder junto a equipe como forma de promover o trabalho em equipe. Os entrevistados apontaram a realização de reuniões diárias para discutir a evolução do atingimento das metas (E3), falar de temas específicos (E13) e compartilhar experiências (E13) de forma próxima aos liderados.

A associação de valor ao trabalho foi outro mecanismo apontado por três dos entrevistados (E3, E6, E11) como elemento que favorece o trabalho em equipe. Dessa forma, reportar a importância do trabalho ao grupo (E6) e os resultados gerados pela equipe para a alta administração (E6). Além disso, valorizar o potencial de cada liderado (E11, E6) estimulando o desenvolvimento dos pontos fortes (E11) e delegando atividades (E6).

De fato, conforme Kaplan (2017) e Martins e Terblanche (2003), conversas mais abertas, transparentes e com certo grau de intimidade, promovem a colaboração necessária para o surgimento de inovações e contribuem para a eliminação de barreiras para o trabalho em grupo confirmando a perspectiva dos entrevistados E1, E3, E12, E13, E15 e E16. Wladawsky-Berger (2020) defende que por medo de serem criticados, os liderados têm receio de compartilhar ideias, pensamentos, informações com o líder tornando esse tipo de diálogo difícil de acontecer.

A conexão entre os integrantes das equipes se dá por meio dos objetivos e expectativas formadas em torno dos resultados. Conforme Oliveira (2010) a comunicação tem o objetivo de estabelecer uma associação ou ligação entre as pessoas, um entendimento ou identificação, ainda que momentâneo. É por meio da habilidade de construir e comunicar uma visão que o líder transformacional inspira e motiva os liderados, favorecendo o espírito de equipe.

Conforme observado na literatura, a comunicação, de forma a promover o trabalho em equipe, pode incluir o compartilhamento da visão e do propósito da empresa, expectativas para o grupo, resultados alcançados, comportamentos esperados e elementos que favoreçam a segurança psicológica. A clareza e objetividade na prática da comunicação são também fundamentais para garantir o entendimento da mensagem e que o grupo vai dispende energia com foco nos objetivos definidos.

O trabalho em grupo ocorre por meio da troca de ideias, da colaboração e do aprendizado. Dessa forma os liderados, ao terem o reconhecimento do seu capital intelectual e reconhecendo o potencial individual nos outros, estarão mais aptos a somar conhecimentos, motivados a contribuir e a respeitar opiniões diversas. Dessa forma, Groysberg et al. (2018) e Ahmed (1998) observam a habilidade do líder para reconhecer ideias. De forma complementar, Viltard e Acebo (2018), Terra (2012) e Dobni (2008) reforçam a valorização de conhecimentos técnicos e específicos.

Para Bergamini (1994), a liderança é um fenômeno de grupos e o papel do líder dar sentido ao trabalho do grupo e também individualmente para a atividade que o liderado desempenha (E3, E6, E11). Bass e Riggio (2006) destacam a delegação de atividades como estratégia do líder para o engajamento e desenvolvimento do liderado e alcance de resultados superiores.

De acordo com os entrevistados conversar de forma aberta, se mostrar presente, estimular a colaboração, valorizar o potencial individual, associar valor ao trabalho são estratégias utilizadas pelos líderes em indústrias na RMS para promover o trabalho em equipe.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] Primeiro, eu acho que é transparência, quando você tem transparência com sua equipe, seja nas diretrizes do que você espera de cada um [...] Tem pessoas que tem uma habilidade maior num determinado item e já uma outra não tem [...] Então, acho que é estimular o que cada um tem de melhor, fazer com que a transparência seja muito clara e evidente, os objetivos da empresa têm que estar muito claros também e trazer as pessoas para esse universo [...] Quando você tem uma liderança muito transparente, acho que tudo se torna mais fácil para você conduzir.” E1

“Eu acho que a importância de você conversar com os colaboradores pessoalmente, isso praticamente todos os dias eu acho que é importante [...] você fazer uma reunião diária com sua equipe é importantíssimo porque eles estão sendo valorizados, na medida que você reuniu a equipe, você consegue perceber o sentimento de cada um. [...]” E3

“Existem um monte de técnicas que a gente usa hoje, inclusive não oficiais da empresa, são técnicas que você aprende por aí, por exemplo o Scrum, que é uma das técnicas que você acaba colocando um tema e todo mundo vai discernir sobre aquele tema, existe também o bom e velho brainstorming [...]” E5

“Hoje em dia a gente fala muito em ferramentas ágeis, que são aquelas que a gente não precisa pensar muito em como detalhar o caminho a ser seguido [...] Então uma estratégia para colaboração está muito na linha da gente ter uma delegação formal das pessoas que precisam estar trabalhando no tema [...] Você fazer também um acompanhamento periódico da evolução do tema é importantíssimo

para você deixar claro o valor daquele trabalho que o grupo está fazendo, você também apresentar o resultado mesmo que parcial do avanço do tema para uma liderança maior também é uma estratégia que motiva muito a equipe para entender que aquele trabalho está sendo valorizado [...]” E6

“Uma das coisas que eu procuro fazer é manter um ambiente alegre [...] Então eu acredito que um ambiente que você possa ter essa alegria, que as pessoas possam conversar umas com as outras, porque a alegria traz a abertura”. E8

“Promovemos muitas reuniões multisetoriais, mesmo porque, uma organização ela não é um departamento, um processo, não é uma pessoa. O sistema de gestão de inovação também promove isso com as ideias que vem de várias áreas. [...] Então essa interação entre as áreas e diversas pessoas enriquece, isso internamente. [...]” E9

“Se a gente consegue levar os argumentos certos, mostrar que é melhor, que causa menos dor, que o custo melhora, a qualidade melhora, a economia melhora para ele que vai estar envolvido no trabalho. Eu acho que é aquela filosofia do ganha-ganha, quando o outro entende que ele ganha e ele se conscientiza que aquilo é bom para ele, ele adere. [...]” E11

“Eu acho que você tem que estar sempre com eles ali junto, eu tenho uma forma muito específica de atuar que é próximo deles. [...] Eu faço questão por exemplo de participar dos DDS (Dialogo diário de segurança - reunião diária de equipe), de estar próximo com eles, porque eu acredito que a proximidade dá essa característica de equipe. [...] o desenvolvimento da equipe passa por colocar as pessoas na posição certa, passa por isso, cada pessoa tem que estar no seu local, entender o seu papel dentro da equipe e atuar como equipe”. E12

“Então o DDS (Dialogo diário de segurança - reunião diária de equipe) é muito bacana nesse ponto, porque é possível utilizá-lo para trabalhar temas como equipe e empatia por meio de diferentes estratégias como contar estórias”. E13

“[...] Gamificação, muito importante, 75% das empresas da Forbes em 2000 já utilizava e 50% dos processos de inovação vão utilizar até 2021, isso segundo a Gartner. Ela promove o trabalho em equipe, desinibe as pessoas, é multidisciplinar, ajuda na cocriação e no engajamento [...] O resumo é um profundo respeito pelo ser humano, você tem que ter genuíno interesse pelo bem-estar de cada membro da sua equipe, você tem que respeitar a agenda deles não impondo a sua agenda, você tem que ser totalmente transparente honesto. [...]” E15

“Você tem que criar um ambiente de conexão com seus pares para que a colaboração aconteça. [...] Então o exercício de empatia é muito forte no processo colaborativo”. E16

Categoria desenvolver relação de confiança

O Quadro 13 apresenta a categorização das respostas a questão sobre quais as estratégias utilizadas para favorecer a relação de confiança entre líder e liderado.

Quadro 13 – Subcategorias das estratégias utilizadas para favorecer a relação de confiança entre líder e liderado.

E*	Subcategorias
1	-
2	Manter conversas abertas; ter empatia pelo liderado; considerar contribuições dos liderados; investir tempo na construção da relação; estar atento para necessidade de suporte.
3	-
4	-
5	Manter conversas abertas; estar atento para necessidade de suporte.
6	Manter conversas abertas; ter empatia pelo liderado; investir tempo na construção da relação; estar atento para necessidade de suporte.
7	Demonstrar confiança; ter empatia pelo liderado.
8	Manter conversas abertas; considerar contribuições dos liderados.
9	Considerar contribuições dos liderados.
10	Ser coerente; ter empatia pelo liderado; investir tempo na construção da relação; estar atento para necessidade de suporte.
11	Ser coerente; ter empatia pelo liderado; investir tempo na construção da relação; estar atento para necessidade de suporte.
12	Demonstrar confiança; ser coerente; investir tempo na construção da relação; estar atento para necessidade de suporte.
13	Demonstrar confiança; estar atento para necessidade de suporte.
14	Manter conversas abertas; ter empatia pelo liderado; considerar contribuições dos liderados.
15	-
16	Demonstrar confiança; manter conversas abertas; investir tempo na construção da relação; estar atento para necessidade de suporte.

Legenda: *E – Corresponde às entrevistas (1 a 16).

Estar atento para dar suporte ao liderado foi uma estratégia citada por oito entrevistados (E2, E5, E6, E10, E11, E12, E13, E16) de forma a construir uma relação de confiança. O líder deve estar preparado para ouvir as dificuldades enfrentadas

pelos liderados (E2, E10, E11, E16), atuar conjuntamente na organização do trabalho (E2), apoiar e defender a equipe em momentos críticos (E5, E11) e promover condições para execução do trabalho e cumprimento das metas (E12, E13).

A empatia do líder para com o liderado foi destacada por seis entrevistados (E5, E6, E10, E11, E14, E15) no processo de estabelecer relação de confiança. Cultivar interesse pelos liderados (E10, E11), entender seu momento de vida (E5, E6, E7, E11) e as razões para o comportamento do liderado em determinadas situações (E5).

Outros seis (E2, E6, E10, E11, E12, E16) a importância de investir tempo na construção da relação. Neste sentido, o líder deve buscar estabelecer relações mais íntima, que vão além do trabalho (E2); manter conversas constantes (E6) e entender que confiança é uma conquista diária (E10, E11, E12, E16).

Demonstrar confiança no liderado foi outro mecanismo defendido por cinco entrevistados (E2, E5, E7, E13, E16) como forma de propiciar o desenvolvimento de uma relação de confiança. Essa demonstração pode ocorrer por meio da gestão participativa em que o líder acata as contribuições (E2, E13) e por meio da delegação de atividades de maior responsabilidade ao liderado (E11, E12). O líder pode também compartilhar informações pessoais (E7, E16) e estratégicas da organização (E2) com seus liderados. De outra forma, um dos entrevistados (E13) afirmou que mesmo implementado “integralmente” um modelo de gestão participativa, algumas vezes se utiliza do poder de coerção inerente ao cargo quando necessário.

Quatro entrevistados (E8, E9, E14, E15) apontaram a necessidade de se considerar ideias e demandas dos liderados para fortalecer a relação de confiança. Sempre avaliar cuidadosamente, dar retorno (E9) e, desde que viável, patrocinar a implementação de ideias sugeridas pelos liderados (E8).

Conversar de forma aberta foi apontada por outros quatro entrevistados (E2, E6, E14, E16). Devendo o líder buscar ser claro (E6, E8), ético (E6, E14) e respeitoso (E14, E16) na forma de comunicar.

Na opinião de três dos entrevistados (E10, E11, E12), a coerência entre falar e agir é determinante no processo de estabelecer confiança entre líder e liderado.

Naranjo-Valencia e Calderon-Hernández (2018) destacam a confiança dos funcionários como uma das características determinantes para a cultura de inovação e que por sua vez é ajustada pelas habilidades dos gestores. Da mesma forma,

Wunker (2015) argumenta sobre a necessidade das organizações promoverem uma atmosfera de confiança como estratégia de promoção da cultura de inovação.

A relação de confiança em uma organização será fortalecida quando a gerência e os funcionários agem abertamente entre si (MARTINS, E.; MARTINS, N., 2002). Soken e Barnes (2015) afirmam que as ações do líder são determinantes para gerar confiança nos liderados. Dessa forma, o líder pode comunicar abertamente sobre o desempenho, solicitar e ouvir atentamente as contribuições dos liderados, encorajar o surgimento de novas ideias e perspectivas mesmo quando geram desconforto e evitar o julgamento antes de existir melhores evidências positivas ou negativas sobre as ideias.

A inovação depende de mudanças e de quebras de rotinas e de paradigmas, o que por sua vez pode causar medo, insegurança e medo de punição. A confiança influencia na qualidade das interações, envolve algo mais que processos e normas e depende de experimentar situações em que o líder dará respostas e o suporte necessário para mitigar receios. É um processo constante e diário, que envolve empatia e conexão com as demandas e dificuldades dos liderados. Somente depois do líder e liderado vivenciarem situações em que demonstrações de confiança são requeridas é que se poderá se estabelecer uma relação de confiança mais sólida.

Este é um processo recíproco em que é necessário depositar confiança no liderado, dar responsabilidades, acreditar na capacidade de execução, apostar e defender ideias, reconhecer os méritos, compartilhar imperfeições, fragilidades e situações pessoais e buscar contato mais íntimo e humano. Sendo assim, possui grande dependência de abertura pessoal e de movimentação do líder nessa direção.

Conforme Hynes e Mickahail (2019), Reza (2019) e Khalili (2016), os líderes transformacionais trabalham ativamente para aprimorar a relação de confiança com os liderados de forma a obter maior comprometimento e resultados acima do esperado. O líder então precisa investir tempo de forma individualizada nessa construção.

O conhecimento mais íntimo, por meio do uso da empatia, pode favorecer a percepção de habilidades e das limitações de cada liderado e dessa forma, o líder poderá não apenas aproveitar melhor o potencial de cada um, como também atuar com maior assertividade nas ações necessárias de suporte conforme destacado nas entrevistas.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] Eu acho que uma estratégia importante é o planejamento estratégico. As pessoas participaram do planejamento estratégico, deixar pessoas se pronunciarem, deixar as pessoas se expressarem. [...] Nós fazemos um acompanhamento dessas metas, desses objetivos, e as pessoas vão explicando as dificuldades para alcançar, para não alcançar. [...] Então nós temos uma facilidade muito grande essa mudança porque nós temos um contato íntimo com todos os nossos líderes e a gente ouve e vê como é que está. [...] Comunicação é outro ponto que é muito relevante. Nós comunicamos muito para onde vamos, o que estamos fazendo, quais são os novos sinais da economia para que a gente possa trabalhar e adequar e atingir os nossos objetivos. [...] Então eu posso acompanhar isso tranquilamente, claro que não acompanho porque tenho gerentes de produção, de manutenção e temos todos os nossos trabalhadores, mas eu vejo também e coordeno com eles o trabalho. [...]” E2

“Eu tenho um ditado em inglês que é “walk the talk”, que é você fazer o que você fala. [...] é estar ali nas horas das divididas, que o chefe vem, é você saber defender o seu o seu liderado, o cara que está ali reportando para você, é você saber do que ele está passando, entender os motivos porque ele fez daquele jeito [...] o lance da do companheirismo é o que acho que realmente faz a diferença, que cria, que gera confiança e que faz ele ficar, digamos, mas confiante mesmo de passar, de trocar ideia, de se expor. [...]” E5

“Então você ter empatia com seu liderado, você entender as particularidades dele em termos pessoais, entender qual é a situação dele em termos de casamento, de filhos, de dificuldades, de histórico, da sua carreira, conhecer os seus anseios, isso é fundamental, você saber onde liberado quer chegar. É você ter conversas francas regularmente, atualizar essa questão do objetivo, do plano de vida e de carreira de cada um deles, enfim, é você ser sempre honesto, ser claro quando dá os feedbacks. [...] Então às vezes você entende que o cara não está fazendo que ele deveria fazer, quando você chega para falar com ele percebe que ele está com alguma outra dificuldade. [...] Então você saber pontuar isso de forma clara, então isso tudo vai criando uma empatia, uma relação que você vai usar no seu dia a dia de forma natural. Quando eu falo usar, é você ter abertura para poder conversar

com o seu líder ou com seu liberado sem estar medindo as palavras e isso realmente não tem preço. [...]” E6

“Para que se estabeleça da melhor forma, não existe outra forma, se não você se permitir também ser aberto, você transmitir confiança ao seu liderado a medida que também você se abre com ele, você saber ouvir, compartilhar informações, compartilhar conhecimento, confidencializar coisas para o seu liderado permite que ele também faça contigo. A primeira abertura se dá com você, líder de fato, para poder construir essa relação. Então, só gera confiança quando você dá confiança, se você confia e demonstra confiança, do outro lado gera confiança para contigo. [...]” E7

“Eu deixo com eles muito claro os limites que eles podem ir. Então costumo dizer assim, dentro dos nossos indicadores, das nossas metas você tem alçada para poder errar, para poder desenvolver, para poder arriscar desde que não comprometa o indicador. [...] Eu procuro sempre é patrocinar as ideias, obviamente que se a gente checar que é viável e é uma boa ideia, eu procuro patrocinar. [...]” E8

“No ambiente de inovação é muito importante que toda ideia seja primeiro levada em consideração, e segundo, que tenha um retorno sobre ela, mesmo que o retorno seja: não tem como aplicar essa ideia por causa disso e daquilo, mas tem que ter um feedback [...]. Então toda ideia ou sugestão, antes de tudo, tem que ser ouvida de verdade, avaliada e tem que dar um retorno à pessoa que deu a ideia. Isso é importantíssimo e tem que ser de uma forma rápida e não pode ser feito de uma forma displicente ou negligente. [...]” E9

“A relação de confiança vai estar sempre centralizada em três elementos. [...] o primeiro é a coerência, o líder precisa ter o equilíbrio da coerência, aquilo que ele faz aquilo que ele fala. O segundo é empatia, é ter interesse genuíno no ser humano para saber quais são as necessidades dele, me aproximar das pessoas de uma maneira genuína [...] O terceiro fator é o fator da consistência, porque isso eu faço todos os dias, isso eu faço no pouquinho, eu realmente cumprimento, eu realmente dou atenção, eu sou aquele líder que quando eu pergunto se está tudo bem e a pessoa diz não está, eu também estou preparado para ouvir [...]. Confiança se conquista você conquista no dia a dia, em cada instante. [...]” E10

“Relação de confiança é algo que a gente constrói todo dia. Você costuma ganhar confiança rápido se a pessoa for aberta e você for consistente nas coisas que você

faz e fala. [...] No início eu ia andando na área com o time de operação todo já nos seus postos e era só bom dia, boa tarde, boa noite comigo, mas mesmo assim eu ia lá e aí tudo bom e procuro chamar pelo nome e perguntar tudo bom? Como é que está a sua família? Como é que está o trabalho do dia a dia? Está precisando de alguma ajuda? Está precisando de alguma ajuda? Então me coloco à disposição também. E aí isso foi fazendo com que eles se abrissem mais e hoje quando eu passo na área eles fazem questão de me chamar e comentar diversas situações pessoais e da área. [...] Se acontecer isso ou aquilo eu estarei junto com você e por você ter essa relação de confiança construída, ele sabe que se der algum problema, você vai entrar na frente e não vai ficar só com ele”. E11

“É a transparência, é fazer e ter uma comunicação que esteja alinhada com aquilo que você faz. Então isso é percebido por todos os liderados. Uns mais rapidamente que outros, mas de uma forma geral, a confiança vem com tempo. [...] Então hoje, eu sinto que criei um espírito de confiança dentro da equipe, que eles sozinhos conseguem desenvolver e atuar com inovação. [...] Então essa confiança é mútua e eu estou aqui também estabelecendo um padrão, uma condição que é a melhor para ele”. [...] E12

“[...] a técnica que eu implemento é inteiramente participativa com um toque de autocracia quando é necessário. [...] Então vamos definir uma meta para matar as nossas pendências, vamos fazer acontecer e se não fizer acontecer, vamos aplicar o PDCA, ver porque que errou, porque não consigo bater essa meta para que na próxima vez não aconteça mais. [...]” E13

“[...] Um dos nossos principais valores que temos é o respeito aos nossos parceiros e stakeholders, então a gente respeita muito fornecedor, colaborador. [...] Eu mesmo como diretor, quem quiser chegar lá na minha sala e quiser falar comigo pode ser qualquer pessoa, da caldeira, de serviços gerais, todos têm muito acesso [...] Nós também cobramos muito para que nosso gestor tenha humildade, acho que humildade hoje é um princípio muito raro nas pessoas. [...] Então é o gestor reconhecer o erro que fez e não sempre atirar e ficar achando o culpado se houve algum erro no seu setor”. E14

“Essa relação de confiança tem a ver com muita transparência, mas principalmente cumplicidade. Conexão não se conquista de uma hora para outra, se você chegou no departamento novo, como é que você vai ter conexão? [...] a gente tem algumas reuniões que a gente chama de one-on-one, mas poderia ser um face-to-face, cada

empresa tem uma política, um linguajar, mas basicamente é uma conversa individual e as conversas coletivas. [...] E aí, usando essa ferramenta de contato direto, eu comecei me doar um pouco e ser transparente e honesta com as pessoas dizendo eu sou assim... eu penso assim... entenda que isso é uma fragilidade que eu tenho e às vezes essa fragilidade pode não ser tão boa para você, eu queria que você me desse feedback de quando a minha atitude incomodar a condução do trabalho e também queria ouvir de você quais são os pontos seus que eu tenho que ficar monitorando, o que você gostaria que eu tivesse uma atenção especial [...] Não tem receita de bolo, mas eu entendo, de forma resumida, que a questão das conversas pessoais, direcionadas, periódicas entre 15 e 30 dias, seria uma receita certa, um resumo, de como ter essa conexão e essa cumplicidade com o liderado. [...]” E16

Categoria comunicar expectativas

O Quadro 14 apresenta a categorização das respostas a questão sobre como o líder comunica expectativas ao liderado.

Quadro 14 – Subcategorias sobre como o líder comunica expectativas ao liderado.

E*	Subcategorias
1	Reuniões com o grupo; construir em conjunto
2	-
3	Reuniões com o grupo.
4	-
5	Reuniões com o grupo.
6	-
7	Reuniões com o grupo.
8	-
9	-
10	-
11	-
12	Reuniões com o grupo.
13	Reuniões com o grupo.
14	Reuniões com o grupo.
15	-
16	Reuniões com o grupo; conversas individuais.

Legenda: *E – Corresponde às entrevistas (1 a 16).

Quanto a forma de comunicar expectativas em relação a equipe, oito entrevistados (E1, E3, E5, E7, E12, E13, E14, E16) afirmaram que fazem de coletivamente por meio de reuniões periódicas com a equipe. Os entrevistados relevaram utilizar este momento para acompanhar o avanço das metas (E12, E13, E14), compartilhar informações relacionadas à empresa (E3, E12) de forma a promover uma visão geral do negócio (E13) e para ouvir a percepção dos liderados (E5). Um dos entrevistados (E1) considera importante que após a apresentação das metas, que as ações para seu desdobramento sejam realizadas em conjunto com a equipe. De outra forma, dois entrevistados apontaram que realizam o processo de comunicação e desdobramento das metas de forma individualizada (E1, E16).

O reforço constante em relação as expectativas e os resultados alcançados aumentam a eficácia da comunicação e reduz a ocorrência de problemas ou resultados divergentes do esperado. A habilidade para comunicar é reconhecida por diversos autores tanto na promoção da cultura de inovação (PISANO, 2019; VILTARD; ACEBO, 2018; GROYSBERG et al., 2018), quanto para a eficiência da administração (NORTHHOUSE, 2016; KATZ, 1974; HESKETT; KOTTER, 1994) favorecendo a colaboração e o trabalho em equipe. Dobni (2018) sustenta a importância dos colaboradores possuírem a percepção do contexto de mercado de forma a entender a cadeia de valor onde atuam e estarem direcionados para a gerar valor para consumidores e clientes.

Oito entrevistados reportaram que se utilizam principalmente de reuniões periódicas com toda a equipe para comunicar expectativas, momento em que são apresentados resultados alcançados, status do cumprimento das metas, informações mais amplas relacionadas ao negócio e para ouvir os liderados. De outra forma, os entrevistados também relataram o uso de comunicação individualizada com cada liderado.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] Eu acho que você tem que saber quais são as metas que você tem na sua atividade e diante dessas metas você em conjunto busca desenvolver quais são as ações, quais são os mecanismos que vão te levar até essas metas e traçar um

caminho para que cada um possa ir em busca dessa realização. Então acho que esse é um ponto importante, é você mostrar junto com sua equipe, construir junto com sua equipe esses caminhos em busca das metas. [...]" E1

"Eu faço normalmente reuniões periódicas para isso, existe uma coisa que a gente chama de roll down que seriam as comunicações da empresa para equipe, o que está ocorrendo dentro da empresa na parte corporativa. [...]" E3

"Existe na empresa um processo formal, por exemplo, vamos falar de dados diários e passar tarefa, você faz assim ou assado e eu pergunto entendeu, não entendeu, tem mais alguma dúvida, processo normal. [...] É um processo, eu pelo menos tento fazer isso da maneira muito, muito tranquila, exatamente para dar oportunidade deles também me passaram o feedback do que eles estão sentindo. [...]" E5

"Estabelecendo reuniões semanais com o grupo de trabalho para planejar a semana e para definir os resultados que a gente precisa buscar ou celebrar os resultados que a gente alcançou. Isso acontece de forma semanal e periodicamente também realizo reuniões de grupos específicos para trabalhos ou projetos específicos para que seja feito um acompanhamento diferenciado da produção desse projeto". E7

"Então, no início do ano a gente tem conversas com cada uma das pessoas, no meu caso eu converso diretamente com a minha liderança direta e peço para que sempre façam o cascade para os outros níveis de liderança, de forma que esses objetivos também cheguem a operação. Então existem conversas que são individuais para estabelecimento de metas e expectativas do início do ano, converso com cada um dos meus líderes ou analistas que tenho na equipe e quando eu monto o quadro de objetivos para eles, não é só um copy and past do meu chefe me deu para mim e eu distribuo entre eles". E11

"Os meus operadores sabem disso, esse discurso é diário, essa proximidade com eles, a gente discute claramente como é que foi o resultado, como é que está a nossa expectativa para o nosso próximo mês, como é que os meus principais clientes estão consumindo, quanto praticamente é o nível que eles estão pagando. Tudo isso, essa transparência que a gente tem faz com que essa cultura de inovação e melhoria contínua seja buscada por todos. [...]" E12

"Eu tenho um modelo de reunião que se chama diálogo semanal de segurança (DSS) [...]. Nessa reunião, eu não só trabalho algum tema desse tipo, como também exploro e mostro os resultados atingidos na semana ou a expectativa que temos de

novos pedidos que vamos ter que produzir e comunico as expectativas com o objetivo de dar uma visão geral para as pessoas no status dos resultados que foram atingidos pela equipe como também mostrar o que está por vir. [...]” E13

“Se é algo mais do nível da gestão, nós temos reuniões periódicas mensais de avaliação de resultados e a nível de diretoria a gente tem reuniões estratégicas periódicas a cada 30, 45 dias. [...]” E14

“Eu comunico de duas maneiras, no coletivo e eu procuro fazer isso, pois depende muito do projeto, a gente trabalha com projetos anuais, então eu tento fazer uma comunicação coletiva no início de cada ano corrente e apresento as expectativas gerais, as metas do time e aí depois aquilo a gente faz metas individuais. Muitas vezes as metas coletivas vão ser também individualizadas. [...] Mas a verificação se dará por meio de planos individuais para poder chegar naquelas metas. Então eu uso a reunião de one-on-one de contato direto, a cada 15 dias, para poder entender como é que está evoluindo isso. [...]” E16

Categoria prover feedback

O Quadro 15 apresenta a categorização das respostas a questão sobre como o líder provê feedback ao liderado.

Quadro 15 – Subcategorias sobre como o líder provê feedback ao liderado.

E*	Subcategorias
1	Informalmente e próximo do fato observado; de forma descritiva e precisa; destacando pontos positivos e negativos; buscando promover o crescimento.
2	Destacando pontos positivos e negativos; buscando promover o crescimento.
3	Informalmente e próximo do fato observado.
4	Informalmente e próximo do fato observado; de forma descritiva e precisa; destacando pontos positivos e negativos; buscando promover o crescimento; de forma personalizada.
5	Informalmente e próximo do fato observado; de forma descritiva e precisa; destacando pontos positivos e negativos.
6	Informalmente e próximo do fato observado; de forma descritiva e precisa; destacando pontos positivos e negativos; buscando promover o crescimento.
7	Informalmente e próximo do fato observado; destacando pontos positivos e negativos; buscando promover o crescimento.
8	Informalmente e próximo do fato observado; destacando pontos positivos e negativos.
9	-
10	Informalmente e próximo do fato observado; destacando pontos positivos e negativos.

11	
12	Informalmente e próximo do fato observado; destacando pontos positivos e negativos.
13	Destacando pontos positivos e negativos; de forma personalizada.
14	Informalmente e próximo do fato observado; buscando promover o crescimento.
15	Informalmente e próximo do fato observado; de forma descritiva e precisa; destacando pontos positivos e negativos; oferecendo suporte.
16	Destacando pontos positivos e negativos; buscando promover o crescimento; de forma personalizada; oferecendo suporte.

Legenda: *E – Corresponde às entrevistas (1 a 16).

Onze entrevistados (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E12, E14, E15) notificaram que realizam feedback por meio de mecanismos informais, não previstos pela empresa. Consideraram que o feedback deve ser aplicado constantemente (E1, E4, E5, E7), diariamente (E1, E10, E12, E15) ou em intervalos definidos pelo líder (E3), e o mais próximo possível da ocorrência do fato observado (E1, E4, E5, E6, E8) de forma a sinalizar a necessidade de mudança para o liderado antes do tempo previsto pelo processo formal da empresa (E3, E8, E10, E14, E15, E16).

Quando questionados sobre a forma de dar feedback para os membros da equipe, doze entrevistados (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E11, E12, E13, E15, E16) citaram que durante esse processo, buscam destacar pontos positivos e negativos dos liderados. Estar atento para elogiar comportamentos esperados (E5) e fazer o reconhecimento de forma pública (E11, E16). No tocante aos pontos negativos, o líder deve preservar a privacidade dos liderados (E5, E16).

Na opinião de seis entrevistados (E1, E4, E5, E6, E11, E15), a apresentação dos fatos apontados durante o feedback deve ser feita de forma descritiva e precisa. Ter clareza na apresentação dos fatos (E5, E6), utilizar exemplos de situações ocorridas (E1, E11) e apresentar sugestões de como poderia ter sido o comportamento desejado naquela situação específica (E4).

Nove dos entrevistados (E1, E2, E4, E6, E7, E10, E11, E14, E16), realizam o feedback com a intenção de promover o crescimento do liderado. Se posicionando de forma construtiva (E2), objetivando promover uma autorreflexão (E1, E6) e a melhoria da performance (E1, E6) e ciente do compromisso ético do líder com a preservação do emprego (E4, E14).

O feedback, de acordo com três entrevistados deve ainda ser desenvolvido e aplicado de forma individualizada para cada liderado (E4, E13, E16). Dessa forma,

conhecendo o perfil do liderado e da preparação customizada, pode-se obter melhor resultado no processo (E4)

Para três dos entrevistados, durante o processo de feedback, o líder deve disponível para oferecer suporte ao liderado (E11, E15, E16). Se colocar para ajudar e perguntar ao liderado sobre suas necessidades (E11, E15).

Adicionalmente, três entrevistados reconheceram a dificuldade em dar feedback (E1, E4, E14). Foi apontado que existe subjetividade no processo e que nem sempre a opinião do líder pode ser a melhor para o liderado (E4), é difícil avaliar a necessidade de melhorias nos outros (E1) e que nem todos os líderes estão preparados para esse processo (E14).

Segundo Oliveira (2010), o feedback fornecido pelo líder para o liderado é essencial quando seu desempenho é destacado ou acima do esperado. Para Hartmann (2016) a prática do feedback apoia a implementação de mecanismos de suporte necessários em ambiente de incertezas e de experimentação associados a inovação.

Trías de Bes e Kotter (2001) defendem a importância de reconhecer os protagonistas da inovação, aqueles que geraram ideias originais e os que atuaram no desenvolvimento e implementação de forma pública. O feedback positivo, baseado em elogios a comportamentos esperados por parte dos liderados, foi citado pela maior parte dos entrevistados. Por outro lado, ao abordar pontos negativos ou de necessidade de melhoria, forma de feedback construtivo, os líderes devem preservar a privacidade do liderado de forma a não causar exposição pública e obter como efeito o medo de expor ideias e de assumir riscos.

Para que o feedback seja efetivo e alcance os resultados esperados quanto a mudanças e consolidação de atitudes mais orientadas a uma cultura de inovação é importante que sejam realçados pontos positivos de forma a reforçar os comportamentos desejados, que seja possível ao liderado reconhecer os pontos de melhoria por meio de exemplos claros, dirigidos a ele, e o mais próximo dos fatos ocorridos.

Conforme Dobni (2008), o engajamento dos colaboradores, a criatividade e o empoderamento e a aprendizagem organizacional são fatores que contribuem para a cultura de inovação e estão diretamente relacionados com o tipo de feedback fornecido. A demora em dar o feedback pode resultar em perda de oportunidades de desenvolvimento e de valioso aprendizado. A forma de realizar críticas ou

reconhecimento vai influenciar na criatividade e da disposição para assumir riscos. A ausência oferta de suporte por parte do líder pode comprometer o engajamento e o desenvolvimento de habilidades importantes para inovação no liderado.

O processo de fornecer feedback não é simples, dada a complexidade das tarefas que cabem ao líder, dentre as quais se destacam: avaliar pessoas de forma justa e fidedigna; apresentar os resultados com clareza e segurança; e ainda fornecer suporte material, humano e psicológico para o desenvolvimento do liderado. Deve-se considerar também que os liderados podem não estar dispostos a reconhecer suas deficiências ou apresentar respostas muito diversas das esperadas no decorrer do processo.

A Pesquisa FIA Employee Experience, realizada em 2020 pela Fundação Instituto de Administração com funcionários de mais de 300 empresas nacionais, apontou que um em cada cinco brasileiros sente que o feedback recebido é insuficiente. Os dados também indicaram que o liderado espera ter um feedback mais construtivo, conforme foi citado pelos entrevistados que ressaltaram o foco no desenvolvimento pessoal.

Neste ponto pode ser importante não vincular as críticas a aspectos pessoais, evitar generalizar comportamentos preferindo elencar fatos concretos e rotular o colaborador.

O estilo de liderança transformacional, que melhor favorece a ocorrência inovação, está comprometida em fazer o liderado alcançar mais do que o esperado. Dessa forma, o líder transformacional busca manter um vínculo afetivo com o liderado, promover seu desenvolvimento, estar disposto a ouvir e oferecer suporte sempre que necessário.

A qualidade do processo de feedback depende do desenvolvimento de habilidades humanas, as quais conforme Katz (1974), são igualmente necessárias aos líderes posicionados em níveis táticos (gerentes e coordenadores) e estratégicos (presidentes e diretores).

Frente as dificuldades e desafios apresentados, dentro do contexto da cultura de inovação, o líder não deve abdicar da responsabilidade de prover *feedback* e precisa desenvolver os mecanismos essenciais para utilizar esta ferramenta de forma efetiva para provocar as mudanças necessárias à inovação.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] na minha opinião a melhor política de feedback é aquela que você dá no dia a dia, seja positivo ou seja negativo. [...] em busca sempre de fazer com que a pessoa reflita e enxergue se o que está sendo colocado para ela é coerente, faz sentido, mas pensando sempre no melhor para ela no desempenho, pensando na melhor performance. [...] quando você dá feedback no dia a dia, você tem mais condições de estar exemplificando as situações e orientando do que simplesmente depois de a cada 6 meses a cada 12 meses para naquela avaliação de final de ano você pontuar. [...] . Então, eu vejo que o feedback tem que ser constante, isso faz com que o profissional, o líder cresça e faz com que também os seus liderados venham a crescer também. [...] dar feedback não é fácil, você sentar com alguém para de alguma forma, externar aquilo que você entende que pode melhorar não é tão simples. [...]” E1

“[...] nós temos que apontar os pontos importantes, que são pontos excelentes de cada um dos participantes, das pessoas, pontos fortes e também aqueles que precisam de melhoria, como é que podemos melhorar [...]. Então, essa parte de feedback é muito importante, mas esse feedback precisa ser colocado de uma maneira muito construtiva, de maneira a tentar melhorar aquela pessoa para quem você está dando feedback. [...]” E2

“Existe um formulário na verdade, que é aplicado para todos os executantes [...]. Então a gente traça essas metas, coloca o as pontuações que cada um deve atingir netas metas e a gente faz um acompanhamento, deve ser feito acompanhamento trimestral até para você não chegar no final do ano somente e depois de um ano você dizer, dar um feedback negativo dizendo “você não foi bem”. O ideal é que seja feito mensalmente ou no mínimo trimestralmente para que a pessoa tenha tempo de melhorar, melhorar durante esse período”. E3

“Feedback é constante. [...] tem que ter foco principal do desenvolvimento das pessoas, o feedback é feito para desenvolver pessoas. [...] dar feedback é obrigação do líder por duas razões: primeiro pelo compromisso ético com o seu time, pelo compromisso ético com o seu liderado, com o desenvolvimento do seu liderado. [...] o feedback tem que ser de madeira estruturada para cada um, eu vou dizer própria para cada liderado, ele tem que ser personalizado, porque entendendo o perfil do seu liderado, você tem que entender como é que você vai fazer com aquele feedback alcance o melhor resultado, para que de fato toque o liderado [...].

O feedback tem dois lados, o positivo e o negativo [...] o ideal que se dê o mais colado ao evento possível [...]. O feedback construtivo, de melhoria de desenvolvimento, esse que ser mais específico, naquele ponto específico, modo como você colocou aquele ponto, ali você poderia ter feito diferente ou, melhor ainda, ali, se eu fosse você, eu teria feito assim [...] o resultado teria sido melhor por isso, por aquilo [...] as empresas hoje têm muita dificuldade nesse assunto [...] precisa entender que o feedback tem um viés, lógico, porque são pessoas que estão dando feedback [...]. Então, não necessariamente todos os feedbacks que eu dou são, todos, eu vou dizer, corretos para outra pessoa, ou talvez os mais indicados para outra pessoa”. E4

“[...] É você ter conversas francas regularmente, atualizar essa questão do objetivo, do plano de vida e de carreira de cada um deles, enfim, é você ser sempre honesto, ser claro quando dá os feedbacks, dizer quando está bom, elogiar quando está bom, fazer os reconhecimentos devidos, mas também apontar os pontos de melhoria, isso é fundamental, de preferência no momento adequado, próximo do fato, tanto positivo, quanto negativo [...] é não fazer, digamos, como a gente tinha na velha a escola, que o chefe dava aquela corrigida no cara na frente de todo mundo. [...]” E5

“Como temos acompanhamento periódico dos projetos que estão em andamento, o feedback tanto positivo, quanto de correção de rumo, são dados nessas oportunidades. [...] Sempre que há necessidade de algum ajuste, de alguma melhoria, isso também é posto de forma clara e eu acho que isso é importantíssimo para que a gente também provoque as pessoas para entregar um produto sempre melhor e para que eles também desenvolvam essa autocrítica [...] de preferência no momento adequado, próximo do fato, tanto positivo, quanto negativo. [...]” E6

“Então basicamente o feedback para mim deve ser constante a medida que evolui o desempenho das atividades. [...] ir acompanhando e dando retorno positivo ou o retorno de desenvolvimento para que isso funcione de uma forma melhor. [...]” E7

“[...] Eu faço isso com a minha equipe com uma frequência diria, que ainda talvez não seja a ideal, mas a gente faz feedback formais a cada seis meses e sempre que é diagnosticado, ou que é percebido um comportamento que ele está desalinhado com o esperado, seja um desalinhamento positivo ou de oportunidade, é fazer abordagem já na hora. [...]” E8

[...] O melhor modelo que você tem é o modelo onde o feedback faz parte da plataforma de desenvolvimento das pessoas. Ele não serve para avaliar se você foi bem ou mal, ele serve para ajudar a evoluir, ele serve no seu processo de desenvolvimento, porque ele vai te ajudar com perguntas que o líder vai fazer para você todos os dias [...]. Então, isso não deve aguardar para o período nenhum, isso deve acontecer todos os dias [...] Porque você quer que aquela pessoa cresça, você quer que aquela pessoa evolua. [...] Então, o feedback genuíno é aquele que você dá no dia a dia e que você tem interesse genuíno no crescimento da outra pessoa. [...]” E10

“[...] falamos dos feedbacks comportamentais e técnicos, por exemplo “lembra de tal situação? Você poderia ter usado tal ferramenta para estruturar melhor, porque eu senti que você acabou perdendo tempo em tal processo, acabou trabalhando muito e aí gastou muito energia aqui ou não ficou legal a comunicação, viu que teve esse efeito? O que você acha de robustecer isso aqui? Quais são os treinamentos que existem? [...] Nessa hora, eles trocam figurinha comigo, eu pergunto sobre a parte de desenvolvimento pessoal e meus times acabam acostumando estudar um pouquinho mais do que os demais que estão ao redor. Por que eu coloco para correr atrás. [...] A gente costuma, nos fechamentos de mês, fazer a divisão das informações de onde estamos, das nossas metas que são essas e estamos nesse estágio, o que está vermelho, amarelo, o que a gente precisa recuperar, se alguém foi lá entregou um bife, uma batata frita, uma lasanha que não era uma meta oficial geral a gente vai e mostra p trabalho de fazendo marketing daquilo, fazendo as pessoas ao redor entenderem que aquilo é importante [...]”. E11

“Feedback tem que ser diário, você não pode esperar um ou duas vezes por ano para dar um feedback por alguma coisa que ficou lá atrás. Feedback tem que ser diário, aconteceu chama e conversa, porque você tem que saber se você está indo bem ou se você não está indo bem, você tem que ter indicadores, tem que ter alguma coisa que balize e norteie o seu trabalho. [...]” E12

“Eu procuro realizar sempre o modo feedback sanduíche, que aquele que a gente exalta um ponto positivo que o colaborador tem prestado, mostra o ponto de melhoria e ressalva no final com a capacidade e habilidade de retomar e de fazer com que o ponto negativo seja sanado. [...]” E13

“Até pouco tempo atrás a gente fazia um feedback muito formal, periódico, do encontro, do documento. [...] Temos provocado os nossos gestores incentivando a

fazer um feedback do corredor, na hora do almoço, na entrada na saída. É coisa simples, mas nós temos incentivado eles a fazerem esses feedbacks mais rotineiros, além dos formais. [...] Então o gestor, precisa se preocupar com o desenvolvimento do seu liderado e não achar que a demissão é sempre a solução, porque senão ele vai demitir um hoje, outro amanhã e nunca vai ficar ninguém na trabalhando com esse líder. [...] Então a gente fez uns treinamentos bem práticos para os gestores, porque pode parecer fácil, mas muita gente não sabe e não tem essa habilidade. [...]” E14

“Eu faço avaliação desempenho dos meus comandados todo dia, uma vez por ano a gente senta para pôr no papel. Eles escrevem, preenchem todo o formulário e trazem para mim. Eu olho e assino embaixo, não tem surpresa nenhuma, não tem agenda oculta, não tem agora te pego, entendeu, porque a gente teve uma necessidade de falar abertamente os pontos fracos, fortes e como que a gente poderia fazer para ajudar”. [...] Essa é outra coisa importantíssima no programa de gestão de inovação, você tem que dar o feedback muito rápido para os funcionários e muito preciso”. E15

“ [...] os feedbacks têm que ser direcionados, individualizados quando for para corrigir algum comportamento que exige melhoria. Coletivos, quando for um elogio, para que o time veja naquela atitude o exemplo que ele deve seguir. Quando for de melhoria, sempre destacar os fatos, porque aquilo está acontecendo, porque você está colocando aquilo, não deixar passar tanto tempo porque senão aquilo perde a força. [...]” E16

4.4 DIFICULDADES E FACILIDADES DOS LÍDERES PARA PROMOVER A CULTURA DE INOVAÇÃO

A partir das respostas a questão sobre a concepção do que é ser um líder na perspectiva dos entrevistados, foram identificadas as primeiras subcategorias correspondentes a dificuldades e facilidades da liderança para promover uma cultura de inovação, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Subcategorias sobre “dificuldades” e “facilidades” para promover a cultura de inovação.

*E	Dificuldades	Facilidades
1	Convencer quanto ao valor da inovação; quebrar paradigmas; pouca integração entre empresas e academia; apego ao conforto da rotina; visão pessimista dos liderados em relação a mudança.	Selecionar projetos; promoção da integração com agentes externos de inovação, envolver os liderados na mudança.
2	Comunicar claramente com o liderado.	Comunicação eficaz entre líder e liderados; estimular a aquisição de novos conhecimentos.
3	Apego ao conforto da rotina; convencer quanto ao valor da inovação.	Capacidade para provocar pessoas a se desafiarem; habilidade para influenciar a equipe; poder reconhecer e recompensar o liderado.
4	Convencer quanto ao valor da inovação; influenciar para inovação; limitada visão de onde existe maior agregação de valor; transmitir os interesses de toda a cadeia; limitação para priorizar processos e recursos; limitações para entender os desafios relativos a mudança.	Possuir maior autonomia; capacidade para definir prioridades, estruturar times, provocar pessoas a se desafiarem; buscar continuamente novos resultados e/ou não acomodação com resultados obtidos
5	Apego ao conforto da rotina; convencer quanto ao valor da inovação; influenciar para inovação.	Habilidade para influenciar a equipe; envolver os liderados na mudança.
6	Alinhamento de objetivos comuns das diversas áreas; limitação de recursos; limitação para priorizar processos e recursos.	Mobilizar recursos, alinhar para objetivos comuns; capacidade para definir prioridades; selecionar projetos.
7	Alinhamento de propósitos entre liderado e empresa.	Conversar abertamente; entender o liderado; troca de experiência.
8	Convencer quanto ao valor da inovação; influenciar para inovação; apego ao conforto da rotina.	Identificar oportunidades para inovar.
9	Cultura organizacional estabelecida; rigidez das pessoas e da organização; quebrar paradigmas; falta de processos e estrutura para inovar; obter apoio da alta direção.	Implementar sistema de gestão da inovação; ser mais tolerante ao risco; identificar oportunidades para inovar; investir tempo na capacidade de inovar.
10	Muitas demandas de curto prazo; visão imediatista da inovação.	Investir tempo na capacidade de inovar; estar próximo dos liderados;
11	Limitação de recursos, excesso de padronização nos processos; lidar com pessoas mais conservadoras; forma do líder se posicionar; medo de errar.	Possibilidade de conscientizar para mudança.

12	Desenvolver os liderados para inovação; motivar liderados para inovar.	Capacidade de investir e de acesso a recursos da empresa; estar próximo dos liderados.
13	Cultura organizacional estabelecida; influenciar para inovação; resistência a mudança; lidar com pessoas mais conservadoras; convencer quanto ao valor da inovação; obter apoio da alta direção.	Possibilidade de conscientizar para mudança.
14	Desenvolver os liderados para inovação; processos de gestão burocráticos.	Desenvolver os liderados para inovação trazer conhecimento externo; investir tempo na capacidade de inovar.
15	Cultura organizacional estabelecida; lidar com pessoas mais conservadoras; convencer quanto ao valor da inovação; medo de errar; predominância de chefes em relação a líderes.	-
16	Cultura organizacional estabelecida; resistência a mudança; convencer quanto ao valor da inovação; obter apoio da alta direção.	Cultura organizacional propícia à mudança.

Legenda: *E – Corresponde às entrevistas (1 a 16).

As subcategorias relacionadas com “dificuldades” e “facilidades” para a promoção da cultura de inovação foram reagrupadas em seis novas categorias: cultura organizacional, integração, processo de inovação, características do líder, medo de errar e resistência a mudança conforme Quadro 17.

Quadro 17– Redução das subcategorias sobre dificuldades e facilidades dos líderes para promover a cultura de inovação.

Categorias	Subcategorias	
	Dificuldades	Facilidades
Cultura organizacional.	Alto custo para inovar; cultura organizacional estabelecida; excesso de padronização nos processos; limitação de recursos; predominância de chefes em relação a líderes; obter apoio da alta direção.	Cultura organizacional propícia à mudança; possibilidade de conscientizar para mudança.
Integração.	Alinhamento de objetivos comuns das diversas áreas; pouca integração entre empresas e academia.	Alinhar para objetivos comuns; capacidade para definir prioridades; mobilizar recursos; promoção da integração com agentes externos de inovação; selecionar projetos.

Processo de inovação.	Desenvolver os liderados para inovação; visão imediatista da inovação; muitas demandas de curto prazo; processos de gestão burocráticos; falta de processos e estrutura para inovar.	Buscar continuamente novos resultados; identificar oportunidades para inovar; comunicação eficaz entre líder e liderados; conversar abertamente; desenvolver os liderados para inovação; estimular a aquisição de novos conhecimentos; habilidade para influenciar a equipe; possuir maior autonomia; provocar pessoas a se desafiarem.
Características do líder.	Alinhamento de propósitos entre liderado e empresa, comunicar claramente com o liderado; lidar com pessoas mais conservadoras; limitada visão de onde tem maior agregação de valor; transmitir os interesses de toda a cadeia; influenciar para inovação; limitação para priorizar processos e recursos; provocar mudanças.	Capacidade de investir e de acesso a recursos da empresa; estar próximo dos liderados; investir tempo na capacidade de inovar; implementar sistema de gestão da inovação.
Medo de errar.	Falta de apoio da liderança; forma do líder se posicionar; medo de errar.	- .
Resistência a mudança.	Apego ao conforto da rotina; motivar liderados para inovar; quebrar paradigmas; rigidez das pessoas e da organização; visão pessimista dos liderados em relação a mudança.	Envolver os liderados na mudança; provocar mudança de hábitos; ser mais tolerante ao risco.

Categoria cultura organizacional

Cultura organizacional é tratada ora como dificuldade, ora como facilidade, na opinião de seis entrevistados (E6, E11, E13, E14, E15, E16). Para quatro deles (E13, E14, E15, E16), o fator “cultura organizacional”, em si, pode se constituir em dificuldade ou facilidade para a inovação uma vez que está atrelado ao “modelo” de organização, que pode ou não ser favorável a mudanças, principalmente quando a respectiva cultura está enraizada. Quatro destes entrevistados revelam dificuldades para mudança da cultura organizacional: o primeiro (E13) admite o quão difícil é mudar

um hábito; o segundo (E14) considera um desafio fazer algo diferente na gestão, pois exige mudança na cultura organizacional e, por isto, entende ser necessário preparar a liderança para fazer diferente, buscar a mudança e fazer mais com menos; o terceiro (E15) sinaliza a existência obstáculos para expressar opiniões e obter apoio para inovação; e o quarto (E16) acrescenta que a dificuldade para vencer uma cultura forte, que está enraizada, e a falta de apoio da alta administração. No entanto, o mesmo entrevistado (E16), sinaliza que, quando a empresa assume uma cultura de mudança, quando há apoio da liderança, os riscos são encorajados e existe maior tolerância ao erro, os colaboradores assumem uma posição mais favorável para implementar a cultura de inovação. Dois dos entrevistados (E11, E13) destacam a possibilidade que o líder tem de se posicionar de forma diferente em relação a cultura estabelecida e insistir na necessidade de mudança. Dois entrevistados (E6, E11) reportam a limitação de recursos como uma das dificuldades para promover a cultura de inovação: o primeiro (E6), destaca que inovar requer investimento em aquisições, serviços ou tempo da equipe e estes recursos são limitados; o segundo (E11), considera que reside no alto custo para aquisição de novas tecnologias em função da dependência da empresa do mercado externo e da rígida padronização dos processos que veta a aquisição com fornecedores nacionais.

De fato, segundo Naranjo-Valencia (2011), Terra (2012), Genç (2013) e Hueske e Guenther (2015), a cultura organizacional, no contexto da gestão de inovação, tanto pode ser um componente facilitador, impulsionando a organização, quanto bloqueador, travando o seu desenvolvimento, confirmando o entendimento dos entrevistados.

Para Terra (2012), Christensen (2012) e Pisano (2019), organizações menos hierarquizadas são mais inovadoras, o fluxo de ideias entre todos é possível e o surgimento de inovações é favorecido. Em organizações de grande porte, barreiras e pressões por resultados afetam a dinâmica de criar, desenvolver e implantar novas ideias gerando valor. Contudo, este último autor entende que, quando as organizações são culturalmente planas, os indivíduos que nela atuam recebem ampla abertura para realizar ações, tomar decisões e expressar suas opiniões; a comunicação é fluida e direta, sem canais oficiais e, dessa forma, boas ideias podem surgir de qualquer lugar ou pessoa da organização.

Ahmed (1998) defende que se tornar inovador exige mais que debate e recursos. Requer uma cultura organizacional que guie constantemente os membros

da organização para priorizar a inovação e um clima propício à criatividade, além da posse de características culturais positivas, ingredientes necessários para inovar, confirmando a opinião do entrevistado E14.

Schein (2004) observa a importância do líder manter senso crítico, o que demanda novas formas de pensar, e se posicionar de forma a promover mudança na cultura estabelecida, reconhecendo os aspectos que precisam ser modificados conforme apontam os entrevistados.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] Inovação muitas vezes requer investimentos em aquisições ou em serviços ou até mesmo tempo das pessoas, então obviamente você termina não tendo recursos ilimitados para poder atuar em todas as frentes que que você enxerga oportunidade. [...]” E6

“[...] Tem outra dificuldade [...] a gente trabalha com sistemas globais e, portanto, existem muitos fornecedores de tecnologia [...] Tudo é dolarizado. Tecnicamente, por exemplo, acaba ficando para trás em relação a outras partes do mundo, por conta de valores diferentes. Até teríamos tecnologia nacional para fazer aqui, mas tem aquela história ainda do não, porque é o sistema global, porque aí a garantia de que está obedecendo os protocolos de segurança da informação e, como eu não tenho empowerment para tomar decisões em relação ao business de uma outra área que está falando sobre segurança da informação tecnológica, então tem muita coisa que trava”. E11

“A primeira dificuldade, a maior dificuldade, é o fator cultura organizacional. [...] a cultura organizacional como hábito de cada pessoa. Somado um ao outro, cria um hábito organizacional, que é o que a gente chama de cultura. Mudar um hábito de uma pessoa é muito difícil [...] Uma das técnicas que eu utilizo para mudança de uma cultura de um departamento é você criar uma crise e conscientizar as pessoas de que isso tem que mudar. [...]” E13

“[...] nosso desafio, hoje, é fazer algo diferente na gestão de pessoas, na gestão comercial, em custos. Enfim, diferente do que a maioria dos concorrentes está fazendo, porque a gente se espelha muito em empresas do nosso segmento, que cresceram rapidamente, e, hoje, são grandes companhias [...] É mercado, é produto, é gestão comercial, é custo. Está muito inchado [...] Então, estamos

trabalhando muito para fazer a gestão de forma mais tranquila, mais leve, mas de forma responsável. [...] A estratégia de produzir para grandes empresas exigiu elevar os padrões de qualidade [...] precisou implementar melhorias [...] Tudo isso faz com que o nosso gestor se preocupe em fazer algo de forma diferente e sempre focado em fazer mais com menos. [...]" E14

"[...] Eu tive chefe e tive líderes, tive ensinamentos fantásticos e a maior dificuldade é a escola antiga. [...] Existe muito disso arraigado ainda porque era a moda antiga de se dirigir: manda quem pode e obedece quem tem juízo. [...] Então a maior dificuldade é ter um chefe que é retrógrado, que acha que tem que ter todas as respostas, que não sabe ouvir, que é impositivo e autoritário. Isso é muito mais comum do que se imagina [...] não tenho a estatística, mas eu chutaria que isso é no mínimo 7 a 3. Sete chefes para três líderes. [...]" E15

"Eu vejo que a dificuldade passa, primeiro, pelo apoio da liderança [...] histórico da empresa [...] o quanto está enraizada na cultura atual. Então, se você tem uma empresa camaleão, se uma empresa que tem na sua essência, como acontece com muitas empresas de tecnologia e startups, essa cultura de mudar, o que você traz de novo sempre empolga ao invés de desmotivar. Quando você tem empresas centenárias, com metodologias que já deram muito certo no passado, o obstáculo de vencer uma cultura enraizada, estabelecida, é um grande desafio para qualquer liderança [...]" E16

Categoria integração

Dois dos entrevistados (E1, E6) trazem à tona a necessidade de integração para a ocorrência de mudanças relacionadas com inovação, destacando a dificuldade e, em seguida, a facilidade para a sua concretização. O primeiro (E1), assinala que, no Brasil, a integração entre empresa e academia é pouco explorada e considera que, quando ambas andam juntas, necessidades, experiência e conhecimento se agregam, facilitando a promoção da cultura de inovação. O segundo (E6), refere que agregar colaboradores de departamentos e habilidades diferentes, apesar de ser importante para que se promova a cultura de inovação, é uma dificuldade pois, não se consegue que essas pessoas sejam mobilizadas e integradas para atingirem objetivos comuns. O mesmo entrevistado (E6), aponta que o líder pode facilitar a mobilização de recursos por meio de uma criteriosa seleção e priorização dos projetos que serão

implementados, identificando os que possuem maior alinhamento com os objetivos e maior potencial de geração de valor.

Conforme citado pelos entrevistados, a integração, ou necessidade de unir diferentes atores em torno de um objetivo comum, é percebida tanto na forma intraorganizacional (E6), relacionada a promoção de sinergia entre os liderados dentro da empresa, quanto no modelo interorganizacional (E1), ao se preocupar com a formação de parcerias para colaboração entre diferentes organizações.

Considerando o aspecto intraorganizacional, Zien e Buckler (1997) entendem que clareza e alinhamento entre o propósito da organização e os propósitos pessoais dos funcionários são vitais para sustentar paixão e comprometimento em uma cultura de inovação. Mello Moraes e Moraes (2007) concordam que a direção da empresa deve assumir a responsabilidade central pelo processo de integrar a inovação, ou seja, o processo de criar, sustentar e administrar à capacidade de inovação por toda a empresa. Suas ações devem ser sincronizadas em torno de um entendimento comum dos objetivos da empresa para os quais a inovação contribui e de uma definição ou visão comum da integração da inovação. A defesa pelo alinhamento de objetivos comuns, embora de áreas diferentes, vem ao encontro do pensamento do entrevistado E6.

Terra (2012) destaca a importância da colaboração interna para inovação e sugere a definição de objetivos comuns, a independência das equipes multidisciplinares, o uso de estruturas de recompensas coletivas e a disponibilização de espaços físicos abertos como estratégias para aumentar a integração entre áreas e equipes diferentes da empresa.

Do ponto de vista interorganizacional, Tidd e Bessant e Pavitt (2008) defendem que iniciativas corporativas visando a inovação devem buscar incorporar os conhecimentos técnicos e científicos disponíveis. Estes autores sustentam que as organizações podem, por meio da colaboração, reduzir o custo e o risco tecnológico e de entrada no mercado, o tempo gasto para desenvolver novos produtos e ainda promover o aprendizado de forma compartilhada. Da mesma forma, Terra (2012) reforça a importância do líder assumir a postura de que muitos dos talentos e conhecimentos necessários à inovação podem ser encontrados fora da organização e dessa forma, direcionar energia para construir pontes de colaboração e sinergia com outros agentes externos. Reforçam, portanto, a integração empresa-academia, conforme o entendimento do primeiro entrevistado (E1).

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] não integração da área empresarial com área acadêmica. Isso que vemos muito forte nos Estados Unidos, mas no Brasil é muito pouco explorado. Quando se tem a visão empresarial e acadêmica muito próximas, caminhando juntas. Então, acho que isso faz com que facilite também a inovação. Quando você tem isso muito dissociado, você acaba não agregando necessidades, experiências e conhecimentos. Porque a necessidade, muitas vezes, vem do mercado e a experiência e o conhecimento estão na área acadêmica. Se você faz com que esses dois entes consigam se comunicar em busca de um mesmo propósito, eu acho que isso se torna um facilitador. [...]” E1

“[...] a gente sempre está inovando dentro de um conceito de multidisciplinaridade, de pessoas com habilidades diferentes, muitas vezes de áreas diferentes, então, uma dificuldade é você alinhar objetivos comuns das diversas áreas. [...] a alta liderança precisa deixar claro o direcionamento da empresa para esses objetivos [...] Então, a dificuldade é exatamente a gente ter essas pessoas, de diferentes áreas, juntas, no momento adequado, com o mesmo objetivo [...] Então saber selecionar bem os projetos que a gente quer tocar também é fundamental para poder superar essas dificuldades e esse bom alinhamento também amplo como eu falei anteriormente, acho que esse é o principal ponto em termos de prioridade. [...]” E6

Categoria processos de inovação

Dos entrevistados, cinco (E9, E10, E12, E14, E15) referem-se aos processos internos de inovação nas empresas. Destes, o primeiro (E9) ressalta como dificuldade o fato de uma ideia inovadora ficar apenas no nível do entendimento pois, para ele, o mais importante é implementá-la, validá-la no dia a dia, não ficar ancorado em modelos tradicionais e para que isso aconteça é necessário que exista um sistema que gerencie o fluxo da inovação e forneça estrutura para a recepção, avaliação e implementação de ideias. O segundo (E10) lembra que as demandas imediatistas terminam se constituindo em dificuldades, pois a cultura de inovação precisa de tempo, experimentação, adaptação, prazer em viver o risco, sair da zona de conforto

e buscar novas ideias, apreender o novo que está disponível, além de resiliência para conseguir os resultados esperados. A falta de prioridade para as demandas de inovação relatadas pelo entrevistado E10 poderiam ser minimizadas pela adoção e utilização de sistemas formais de gestão da inovação conforme apontado pelo entrevistado E9. O terceiro (E12) considera que uma das dificuldades é desenvolver os liderados para gerar inovação pois, considera que existem possibilidades de participarem da inovação através de revisitas ao processo, de um novo olhar para o que já está dado como pronto, mesmo na ausência de recursos financeiros e considera que o líder pode facilitar esse desenvolvimento estando próximo dos liderados e conhecendo a fundo o processo. O quarto entrevistado (E14) demonstra preocupação o excesso de normas e aumento da burocracia que dificultam o processo de inovação, observa que se preocupa com o desenvolvimento dos liderados para não caírem no comodismo e atenta para a importância de buscar conhecimento externo nos concorrentes e eventos a atenção no desenvolvimento de processos de inovação. O quinto entrevistado (E15) sinaliza que primeiro é necessário demonstrar o valor da inovação para depois obter atenção da alta liderança para investir em inovação. Finalmente, os entrevistados E9, E10 e E14 entendem que a capacidade de inovar necessita de tempo de aprendizado e que não pode ser adquirida de forma imediata.

Pisano (2019), confirma o entendimento dos entrevistados E₁₀ e E₁₄ quanto à necessidade de tempo para que a experimentação, como veículo do aprendizado essencial para a inovação, seja possível. O autor acrescenta que organizações que lidam bem com incertezas e ambiguidades procuram experimentar e aprender, ao invés de lançar um novo produto ou serviço imediatamente no mercado.

Dobni (2008) considera que a propensão para inovar é um aspecto comunicado através da visão, metas, objetivos e operacionalizado por meio do modelo e dos processos de negócios. Este autor, trata, também, da importância de os funcionários estarem envolvidos no propósito da inovação, ponto de vista abordado pelo entrevistado E₁₁, ao considerar a dificuldade de trazer os liderados para o nível da inovação.

Nesta linha, Euchner (2016) afirma que uma organização possui uma cultura de inovação quando apoia pessoas que acreditam poder criar algo. Kotter (1996) ressalta a importância do empoderamento dos funcionários, encorajando-os para assumir riscos e usar ideias, atividades e ações não tradicionais. Ahmed (1998) explica que o empoderamento descreve o grau de autonomia dos funcionários e sua

habilidade para improvisar e agir. Demircioglu (2018) confirma que o incremento na concessão de poder aos funcionários é uma prática que tem efeito muito positivo na redução de barreiras percebidas à inovação.

Tidd, Bessant e Pavvit (2008) afirmam que a inovação deve ocorrer por meio de um processo formal a ser gerido adaptando as rotinas de trabalho de forma a facilitar a geração e implementação de novas ideias nas organizações. Para estes autores, o desafio reside em testar e encontrar modelos que se configurem como uma solução eficaz para inovar de forma sistemática, onde a gestão da inovação é uma capacidade a ser aprendida. Tigre (2006), argumenta que a inovação é um processo qualitativo que incorpora novos produtos e processos agregando valor por meio do uso da informação e do conhecimento.

Da mesma forma, Kotler (2014), aponta que para se obter resultados a partir dos projetos de inovação, os envolvidos devem interromper o que estão fazendo - suas rotinas, pensar, retroceder, comparar, projetar, implementar e testar novas possibilidades. No entanto, a busca pela eficiência operacional e o foco nos resultados no curto prazo estão na disputa pelos recursos organizacionais e, dessa forma, a inovação deve ocorrer por meio de processos independentes afim de conciliar estas atividades conflitantes.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“[...] o primeiro passo: assumir, entender, mas se não implementar um sistema que você promova ações, que dê uma estrutura, que no dia a dia esteja ratificando que aquilo é um valor, uma prioridade para a empresa, crie espaço para que as pessoas possam manifestar suas ideias [...] que vão ter feedback e que você, sistematicamente, traga isso dentro da organização e mostre que ela tá disposta não só a cooperar, não só internamente, mas, também, para o mercado. Se não tiver um sistema de gestão que promova isso [...] não consegue implementar essa cultura. A cultura é feita dessa prática diária, tem que validar todo dia que é essa direção mesmo que você quer, mesmo porque a gente traz uma carga muito forte exatamente do contrário, todo mundo fala de inovação, faz esse discurso, mas no final das contas a gente tem muito isso ancorado no modelo tradicional de ver e lidar com as coisas. [...]” E9

“Ainda temos nas organizações muitas demandas imediatistas, de resultados de curto prazo e, uma cultura da inovação [...] precisa de tempo [...] experimentação [...] adaptação [...] A cultura da Inovação traz para gente outros elementos como o exercício, o prazer de viver um certo risco [...] sair da zona de conforto, ir até à zona de desconforto, aprender na zona de desconforto e transformar aquilo em uma nova zona de conforto. [...] exige que você traga novos elementos. Inovação é o ‘in’, trazer para dentro o novo, ação de trazer o novo para dentro, também é de apreender o novo que está à disposição. Então, para que [...] a gente faça isso virar cultura, a gente precisar ter paciência [...] você precisa ter líderes que consigam suportar as tensões do médio e longo prazo [...]” E10

“A dificuldade é trazer o liderado para o nível da inovação, porque ela não depende, exclusivamente, de dinheiro. Tem muita coisa que a gente faz que é um ajuste de processo, coisas relativamente simples, que você tá olhando o teu processo de uma forma diferente. É revisitar o processo. [...] quem consegue despertar e entender que quem se sobressai ficará melhor [...] terá mais garantias e estará na frente. [...] mantê-los nesse nível: auto motivados, olhando, buscando resultados [...] Quando você chega nesse nível observa que as coisas fluem. A empresa tem acesso a muitas coisas. Às vezes, não pode financiar, mas, enfim [...] inovação, muitas vezes, não precisa nem de investimento. É questão de revisitar o processo, mudança de layout. Por isso, digo que você precisa estar próximo deles para você, realmente, entender e conhecer o processo. E12

“A gente está buscando hoje muito a inovação de processos, fazer de uma forma diferente, e aí a gente tem que tomar cuidado porque estamos crescendo também para não cair muito no comodismo. [...] Então, às vezes, as pessoas dizem que hoje, para fazer tal coisa, demora um dia, dois dias, é porque o processo está mais fechado, precisa ter o controle. Mas por outro lado, a gente sempre provoca os nossos gestores para tomar cuidado [...] você não pode fazer aquilo de forma rápida ou de forma diferente. [...] a gente se espelha muito em empresas do nosso segmento que cresceram também rapidamente e hoje são grandes companhias [...] é comum durante o ano a gente participar de muitos eventos, já tem 5 anos que vamos na HSM Management em São Paulo, ouvir palestrantes que vem dos Estados Unidos e de outros países, para sair de lá com a cabeça aberta pensando em uma outra forma de você gerir a empresa [...] Em resumo, seriam essas as ações que a gente tem tomado no dia a dia para criar uma cultura de inovação. Se

não em de produto, mas em processo, em gestão e inovação no sentido de fazer a gestão de forma diferenciada.” E14

“[...] é necessário fazer inovação, pois quando vem o benefício [...] o superior vai reconhecer que ele contribui e está trazendo valor porque inovação é criação de valor, é geração de nota fiscal. Não é só filosofia, só bonitinho, você ser bonzinho é gerar valor. Então, quando o dono da empresa, o fundador, o patriarca perceber que o funcionário está gerando valor, vai começar a dar mais ouvidos [...]” E15

Categoria características do líder

Sete dos líderes entrevistados (E2, E4, E5, E6, E7, E8 e E13) relacionam como “dificuldades” e/ou “facilidades” para promoção da cultura de inovação, algumas das suas características, como ilustrado no Quadro 18.

Quadro 18 – Subcategorias relacionadas com “dificuldades” e “facilidades” do líder para promover a cultura de inovação.

Dificuldades do líder	Facilidades do líder
Comunicação; influenciar pessoas; visualizar oportunidades para inovação; desenvolver visão estratégica do todo; alinhar os envolvidos para o mesmo objetivo; limitações para priorizar a inovação.	Desenvolver liderados; influenciar pessoas; autonomia.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelo líder emerge a comunicação, que pode se apresentar como motivo de distorção da mensagem emitida pelo líder pelo liderado. Esta questão é abordada diretamente pelo entrevistado E2, no entanto perpassa a maioria das entrevistas, 11 delas (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E11, E13, E15, E16), vinculada a ações necessárias para convencer, alinhar, conversar, conscientizar e se posicionar em relação a inovação.

Em relação à comunicação, Martins e Terblanche (2003) defendem que ela deve ser aberta e transparente, baseada em confiança, para que favoreça a inovação. Pisano (2019) ressalta que em organizações culturalmente planas, a comunicação é fluida e direta, favorecendo a postura exigida em processos de quebra de paradigmas, como é o caso da inovação. Para que a comunicação não gere “ruídos”, cuidados são necessários. Neste sentido, Kaplan (2017) lembra que a linguagem pode modelar a cultura e que certas palavras podem destruir ou inibir o espírito criativo; Wladawsky-

Berger (2020) reconhece que conversas honestas entre a alta gerência, lideranças e funcionários não são fáceis de promover, dada à relutância das pessoas em compartilhar informações.

A Liderança exige conversa franca, a promoção do diálogo e o desafio de gerar sinergia, definindo propósitos comuns para todos os liderados de acordo com o entrevistado E7. Esta questão, implica no fato de que cada pessoa tem seus próprios objetivos e necessita ser tratada de forma única. Em relação a esta dificuldade, Goffee e Jones (2013) recomendam que os líderes valorizem a individualidade como estratégia para se obter o máximo do potencial humano. Bergamini (1994) reforça que o líder deve dispensar energia adicional para entender as necessidades de cada liderado, engajando-o no processo de inovação. No mesmo sentido, Burns (1978) e Bass e Riggio (2006) afirma que o líder denominado transformacional busca atender às necessidades individuais por meio de capacitação, empoderamento e alinhamento das metas pessoais com as metas organizacionais.

A dificuldade para influenciar ou convencer pessoas a assumir uma postura para inovar, abordada pelos entrevistados E4, E5, E8 e E13, está relacionada com a forma de se comunicar. O entrevistado E4 revela o esforço que faz para que os liderados respondam a sua provocação de não se contentarem com os resultados, de se desafiarem continuamente; o entrevistado E8 ressalta o maior desafio consiste em as pessoas se convencerem das oportunidades identificadas. Sinaliza, ainda, que a mudança é necessária, que inovar é uma necessidade de todos: empresa, liderança e liderados. Os entrevistados E5, E8 e E13 destacam que é um desafio fazer com que as pessoas aceitem que a mudança é relevante, que o mais difícil para a liderança é convencer as pessoas, incluindo gestores, da necessidade de quebrar paradigmas em função da inovação. O entrevistado E13 assinala, que lidar com pessoas conservadoras é um desafio para quaisquer mudanças e que é difícil convencer o corpo diretivo, os gestores de que a mudança é para melhor.

O entrevistado E4 admite a dificuldade para entender as necessidades da sociedade, clientes, acionistas e demais interessados, fato que gera, adicionalmente, outra dificuldade para transmitir estas expectativas e promover alinhamento com os liderados. Além desta, o mesmo entrevistado aponta limitações para priorizar processos diante de recursos escassos e alocá-los onde há mais necessidade. Opinião compartilhada pelo entrevistado E6.

Outra dificuldade destacada pelo entrevistado E4, em função dos diversos níveis da estrutura organizacional, de ter uma visão clara sobre onde estão ocorrendo as inovações na produção e de quem está gerando resultados diferenciados. Esta visão é compatível com o pensamento de Trías de Bes e Kotler (2011), ou seja, que é importante estar atento aos protagonistas da inovação, aqueles que geram ideias originais e os que atuam no desenvolvimento e implementação de forma que a inovação seja reconhecida, experimentada e reproduzida.

Complementando este ponto, Zien e Buckler (1997) assinalam que a cultura de inovação demanda dos líderes o desafio de sustentar um forte alinhamento entre as pessoas e suas metas de vida para garantir criatividade e motivação, gerando valor.

As subcategorias e os segmentos destacados das entrevistas:

Comunicação

“[...] algumas vezes, eu falo uma coisa e ele interpreta de maneira completamente diferente. Então, eu acho que é importante a gente checar a comunicação: vem cá, você entendeu o que eu disse? Aí, eu tenho uma grande surpresa porque não é nada daquilo que eu tinha falado para ele. [...] e não era aquilo que, efetivamente, pode ser feito”. E2

“[...] no dia a dia com o profissional, tenha conversas francas para desenvolvimento daquilo que precisa ser alcançado. Através de pequenos exemplos de projetos que estão em andamento, situações que estão acontecendo no cotidiano, a troca de experiência, isso ajuda muito no desenvolvimento [...] tem propósitos diferentes. Cada pessoa tem um propósito de vida, um propósito de carreira no qual o desafio está em você criar uma sinergia de um propósito comum para que todos possam se beneficiar [...] desafio não é simples, mas uma vez alcançado isso pode trazer resultados transformador”. E7

Dificuldade para influenciar e/ou convencer pessoas

“Mas eu acho que o principal ponto do líder nesse sentido é, efetivamente, a capacidade dele, com sua experiência, provocar as pessoas a fazer o diferente e a inovar. [...] a não se contentar com os resultados. Acho que a liderança tem um pouco do lado empresário [...] o constante insatisfeito com o resultado [...] De provocar as pessoas a não se contentar com resultados medíocres, resultados não adequados [...] na hora que a gente sobe a barra na exigência, a gente provoca

efetivamente as pessoas a pensar diferente, a se desafiarem, e é incrível como as pessoas respondem efetivamente a isso. [...]” E4

“Então, acho que o maior desafio, primeiro é influenciar, convencer as pessoas de que realmente a mudança é necessária e como fazer elas se adaptarem, porque nem todo mundo quer mudança. As pessoas estão já estão acostumadas [...] não tem relação com idade, porque isso é cabeça. Eu vejo pessoas mais velhas que são extremamente pró-mudança [...] o processo mais difícil que tem: convencer as pessoas. [...]” E5

“Eu acredito que o mais difícil da liderança é você convencer as pessoas de que uma nova ideia, de que um novo processo, que uma inovação venha melhorar o ambiente que elas estão inseridas. Eu acho que esse é o maior desafio como líder junto às pessoas, influenciar pessoas. Elas tendem a relacionar uma inovação com um cargo, com o emprego [...] Então, a partir do momento que eu inovo um processo, abro uma outra oportunidade. [...] o maior desafio: que as pessoas enxerguem as oportunidades e, se permitam quebrar o elo que tem com o passado, com essa parte mais conservadora das organizações [...]” E8

“Outra dificuldade [...] é lidar com pessoas mais conservadoras. Para você mudar a cultura de um departamento [...] você tem que convencer o corpo diretivo e os gestores de que a mudança é para melhor. Então, quando isso depende de outros departamentos, a gente tem que se envolver politicamente convencendo, tentando influenciar cada gestor de que isso vai trazer uma melhoria e esse é um trabalho desgastante. Negociar com cada pessoa para depois, numa reunião, conseguir convencer o corpo diretivo [...] é um trabalho que exige muito aprendizado”. E13

Não visão macro e estratégica do todo e impossibilidade de alinhar toda a cadeia

“[...] Ele não consegue ter visão [...] quem tá operacionalizando o processo, quem tá desenvolvendo a estratégia, quem está inovando, quem está efetivamente produzindo de maneira mais intensa é quem está na ponta do processo. Então, o líder, na medida em que ele vai subindo, às vezes ele tem duas ou três camadas entre ele e a ponta da produção [...] a dificuldade é ter visão clara de tudo que tá acontecendo com a clara percepção das dificuldades, do real problema, dos reais desafios [...] Então, o líder tem que estar muito bem alinhado com seus stakeholders [...] sociedade, seu cliente, o seu board, o seu conselho, até sua liderança direta. [...] e tem que saber transmitir esse alinhamento para baixo,

alocando da maneira mais adequada os recursos escassos. Isso vai se deslocando. [...] que consigo jogar de um lado para outro em prol da definição de prioridades. [...] a grande dificuldade do líder é entender quais são as reais necessidades da cadeia como um todo [...] vincular isso com as dificuldades do seu processo, com os desafios que você tem e saber transmitir isso para o seu time e alinhar os interesses de todos em prol daquela solução, daquele resultado. [...] também, entender o lado tácito, até o lado operacional, para conseguir fazer com que se alinhem os interesses gerais de toda a cadeia”. E4

Limitações para priorizar processos e demandas diante de recursos escassos

“[...] A dificuldade do líder é a capacidade de priorizar os processos, as demandas, diante de recursos escassos. [...] o difícil para o líder é conseguir ter a percepção clara de onde tem maior agregação de valor, fazendo o balanço entre o operacional, o tácito e o estratégico”. [...] entender efetivamente quais são os desafios que se tem hoje para ser capaz de transformar. É fundamental ele entender isso para que possa fazer a gestão dos recursos escassos [...] dentro da capacidade de flexibilidade que ele tem, ele pode manejar os recursos, alocando-os dentro da estratégia de prioridades que ele elenca”. E4

“[...] Inovação, muitas vezes, requer investimentos em aquisições ou em serviços ou até mesmo tempo das pessoas. Então, obviamente, você termina não tendo recursos ilimitados para poder atuar em todas as frentes que que você enxerga oportunidade. Então, saber selecionar bem os projetos que a gente quer tocar é fundamental para poder superar essas dificuldades e esse bom alinhamento também amplo. Acho que esse é o principal ponto em termos de prioridade”. E6

Quanto às facilidades relacionadas com a capacidade ou habilidade do líder, como apresentado no Quadro 18, emergem: possibilidade de desenvolvimento dos liderados, comunicação/habilidade para influenciar e/ou convencer pessoas e autonomia.

O entrevistado E2 visualiza a possibilidade de desenvolver os liderados através de práticas relacionadas com a leitura necessária ao bom entendimento da área de trabalho.

O entrevistado E3 defende a possibilidade de o líder influenciar pessoas, tirando-as da sua zona de conforto para usarem a sua criatividade em prol da

inovação. Para isto, a comunicação eficiente tem papel importante, contribuindo para que o líder influencie e/ou incentive os seus liderados e, até mesmo, os acionistas no que diz respeito a recursos financeiros para investir em cultura de inovação pois, inovar requer investimento, como ressaltam os entrevistados E4 e E6 e, dele, depende a forma como os processos são priorizados, como os recursos são alocados com vistas à geração de valor.

O entrevistado E4 considera que o fato de o líder ter certa autonomia facilita a formação de times e a definição de prioridades.

Kotter (1996) defende o uso dos meios disponíveis para ensinar novos comportamentos, o que reforça o pensamento dos entrevistados E2 e E3. Nonaka e Toyama (2002) consideram que é papel do líder o gerenciamento do conhecimento por meio de rotinas criativas, reforçando o entendimento do entrevistado E2. Nesta perspectiva, Schein (2004) valoriza a motivação na promoção de mudanças passíveis de romper a cultura vigente, quando ultrapassada.

Respaldando os entrevistados E2, E3 e E4, Demircioglu (2018) e Viltard e Acebo (2018) defendem que o acesso a conhecimentos e habilidades que influenciem o trabalho e concessão de poder para tomar decisões que afetam o trabalho do líder possuem efeito redutor sobre barreiras percebidas na inovação.

As subcategorias e as respectivas entrevistas:

Possibilidade de desenvolvimento dos liderados

“É importante o líder trazer a inovação para as pessoas [...] É importante que a gente incentive à leitura. É importante que você veja aqueles trabalhos que são publicados por essas empresas de consultoria, para que as pessoas possam ver o que está acontecendo no mundo, principalmente na área tecnológica [...]” E2

Habilidade para influenciar ou convencer pessoas

“[...] eu posso dizer que eu tenho habilidade de influenciar. Eu acho que você influencia as pessoas a mudar um pouco a cabeça, a mudar um pouco a mente. Esse dom você tem que ter, senão você não consegue fazer com que as coisas aconteçam. No nível de execução realmente você tem que ter esse poder. [...] incentivar a inovação e fazer com o que os funcionários utilizem a criatividade e tenham uma premiação para isso. Essa é uma das formas, pela experiência que eu tenho, de conseguir, facilmente, com que surjam várias ideias. [...] realmente, tem

aquela coisa de fazer, acontecer qualquer forma, de ter uma ideia de pegar um equipamento, de fazer uma melhoria para você ter uma produtividade maior [...]. Outros fazem isso quando são motivados financeiramente. [...] de acordo com o que é feito, você premia, você dá um prêmio de alguma forma para que incentive, para que motive, para que ele continue fazendo coisas desse tipo. E3

Autonomia do líder

“O líder, geralmente, tem um pouco mais de autonomia, de liderança, de conseguir estruturar os times em prol do atendimento [...] sobre aspectos de inovação, de fazer diferente. Então, ele tem mais capacidade de definir a prioridade de uma estrutura em prol de um item ou outro, que acaba agregando inovação.” E4

Categoria medo de errar

Três entrevistados (E11, E15, E16) consideram que o medo de errar é um fator que dificulta o estabelecimento da cultura de inovação. Como pode ser observado, o entrevistado E11 cita que o medo de errar, principalmente em situações de crise, tem origem na possibilidade de perda do emprego; além do trabalho sob uma liderança com mentalidade antiga, cuja forma de se posicionar faz com que o medo se estabeleça; o entrevistado E15 também se refere a este tipo de liderança como geradora do medo; o entrevistado E16 atribui o medo de errar à falta de apoio da organização e da liderança.

A discussão sobre o medo de errar na esfera da cultura e desempenho das organizações é antiga. Kotler (1996) abordou o medo do novo; Schein (2004) afirma que do desafio de desaprender e reaprender surgem os medos que vão dificultar o novo aprendizado; Cohn e Katzenbach e Vlak (2008) destacam como fator que gera medo “o não ser visto como alguém que faz diferença”, o que se aproxima do que está assinalado pelo entrevistado E11.

Soken e Barnes (2014) tratam o medo como decorrente de uma liderança com mentalidade retrógrada, antiga, e daquela que não apoia erros, como relatado em duas das entrevistas (E11 e E15). Reforçando este entendimento, Bennett e Parks (2015) ressaltam que a maneira como os erros e as falhas são tratados facilita ou dificulta uma cultura de inovação.

Ao defender a segurança psicológica dos liderados, importância de trabalhar sem medo e poder se posicionar, necessidade presente nas entrevistas E11, E15 e

E16, Pisano (2019) acredita que esse tipo de segurança deve ser garantido através da manutenção de um ambiente organizacional em que todos os indivíduos sintam que podem falar sincera e abertamente sobre problemas sem medo de represálias, promovendo a inovação por meio do senso crítico e debates de ideias. Neste contexto, o autor trata ainda da tolerância a falhas, ao assinalar que a inovação envolve a exploração de incertezas e do desconhecido e que ninguém assumirá riscos quando sabe que será punido por falha cometida.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“O medo de errar [...] Dependendo do momento que a empresa está passando [...] corte de pessoal, a partir daí ninguém queria errar, ficaram com medo de errar, de fazer diferente [...] Quando a gente fala de determinados tipos de inovação, que requerem investimento, e a gente se depara com o não [...] acaba ficando com medo de errar e com o valor de investimento [...] Além disso, tem lideranças com mentalidades antigas [...] entram, criticam, apontam o dedo, julgam, isso faz com as pessoas que estão ao redor, que não têm a coragem de enfrentar o medo, travem [...] tem que dizer amém [...] E11

“[...] o medo de errar, ou seja, o chefe, mesmo quando estava errado, ninguém questionava nada. Então, a maior dificuldade é ter um chefe que é retrógrado, que acha que tem que ter todas as respostas, que não sabe ouvir, que é impositivo e autoritário. Isso é muito mais comum do que se imagina. Parece que eu estou pintando um quadro negro. Não tenho a estatística, mas eu chutaria que isso é, no mínimo, 7 a 3. Sete chefes para três líderes”. E15

“Outro desafio é a falta de apoio do alto escalão da organização [...] apoio da liderança, apoio da organização para os erros, para que a cultura da inovação seja estabelecida, é fundamental [...] Às vezes, as cifras são altas e uma decisão mal tomada pode levar uma empresa de grande porte a perder financeiramente. [...] se o funcionário perceber que isso [apoio] não está muito claro para ele, vai se fechar e você vai ter muita dificuldade para conseguir trazê-lo para uma cultura de inovação. [...]” E16

Categoria resistência a mudanças

Seis entrevistados (E1, E3, E5, E8 e E9) trazem o conforto da rotina, a falta de liberdade e de motivação para inovar, que geram acomodação, e o medo de não dominar o novo e de arriscar, que resultam em uma visão pessimista do novo, como fatores preponderantes na resistência a mudanças em prol da cultura de inovação.

Os entrevistados E1 e E9 se reportam à relação entre quebra de paradigmas e cultura de inovação uma vez que esta só ocorre se mudanças nos padrões e modelos de comportamento forem possíveis. O entrevistado E1 revela que a mudança ocorreu porque ele provocou, quebrou velhos hábitos e costumes e envolveu os liderados no processo. Com isto, conseguiu envolver os liderados. O entrevistado E9, além de chamar a atenção para a rigidez dos liderados e da organização deixa claro que cultura de inovação envolve quebra de paradigmas, inclusive dos próprios líderes, em relação a uma visão linear e cartesiana de administrar.

Três entrevistados destacam facilidades que o líder possui para romper a resistência a mudança. O primeiro (E1) salienta a importância do envolvimento dos liderados no processo como forma de reduzir o pessimismo gerado pelo desconhecido. O segundo (E5) ressalta a importância de se transmitir uma visão valor futuro para o liderado. Por fim, o entrevistado E9 reforça a relação positiva entre cultura de inovação e tolerância ao risco apresentada na revisão da literatura.

Schein (2004) busca explicar o comportamento resistente apontado pelos líderes ao defender que desaprender velhas crenças, atitudes valores e certezas gera desconforto e angústia, desencadeando resistência. De outra forma Trías De Bes e Kotler (2011) afirmam que mudanças geram esforços adicionais e risco ao emprego, consequentemente os indivíduos ficam naturalmente resistentes a elas, o que dificulta a inovação.

Uma cultura não pode ficar estagnada. Neste sentido, Cameron e Quinn (2006) acentuam que sem mudança de cultura há pouca esperança de melhoria duradoura no desempenho organizacional. No entanto, para que determinada cultura avance, é necessário romper barreiras, quebrar paradigmas, fazer mudanças. Além disto, atribuem a resistência a mudanças a estilos de liderança dominantes, refletindo os depoimentos dos entrevistados E3 e E9.

J. Millán; Díaz e O. Millán (2017) entendem que a força de adesão às normas, o excesso de regramento, a estrutura organizacional e a imposição dos trabalhadores mais antigos, além de fatores relacionado à rigidez e à adaptação, são barreiras ao

processo de gestão de mudanças em grandes e médias empresas. Este entendimento perpassa duas das entrevistas (E8 e E9).

Dentre as barreiras a mudanças culturais bem-sucedidas, Salles e Junior e Caldas (2018) citam a resiliência da cultura existente e a onipotência dos líderes da mudança, que faz acreditar que o processo de mudança é relativamente simples, levando a promover intervenções apenas no nível dos artefatos. O entrevistado E9 traz à tona a onipotência, não apenas dos líderes, mas, também, da organização.

A seguir, são apresentados os segmentos destacados das entrevistas que deram suporte a análise dos resultados:

“Quando você fala em inovação, muitas vezes associa a mudanças e, aí, as pessoas ficam receosas. Poxa! Mudanças! O que é que pode acontecer com essas mudanças? Sejam elas de tecnologia interna na empresa ou implantação de um sistema. [...] aí você tira as pessoas da zona de conforto. As pessoas começam a dizer que não vai dar certo, que vai prejudicar. [...]” depois que você começa a executar, as pessoas começam a se envolver, a participar do planejamento, do dia a dia da implantação. Começam a ver que não é uma situação complexa. [...] às vezes têm dificuldades financeiras para buscar alguma inovação, dificuldade de acesso, também, a entidades.” E1

“[...] Existem algumas resistências. Infelizmente, a gente tem uma equipe em que nem todos têm o mesmo pensamento inovador: alguns ainda trabalham com aquela coisa de aplicar técnicas antigas, alguns que insistem em trabalhar com métodos antigos. Então, realmente, você tem que, às vezes, fazer uma lavagem cerebral em alguns. Infelizmente, vamos dizer no bom sentido! Tem alguns resistentes, eles não acreditam que aquilo dá resultado [...] preferem viver lá na segunda revolução industrial, no Fordismo da linha de montagem. Então, nem todos têm uma percepção mais inovadora. [...]” E3

“É você poder fazer com que o cara dê valor aquilo, que ele perceba que aquilo está sendo valorado. É muito fácil você trabalhar no que já sabe, `Isso eu sei. Eu faço isso há 10 anos, por que eu vou fazer diferente? Eu sei quais são os processos, eu sei quais são os caminhos, as pessoas que eu tenho que falar, para quê que eu vou fazer diferente?´ Acho que é a disruptura, é o sair do lugar comum, é o fato de você tentar buscar uma coisa diferente. Isso é difícil! [...]” E5

“[...] a gente faz um esforço para ir para frente, mas tem uma corrente que nos segura ao passado e, enquanto eu não quebrar essa corrente, eu não consigo avançar. Então é aquela máxima, se a gente perguntar: quem quer a mudança? Todo mundo vai levantar a mão, mas quem quer mudar? Já não são todos que levantam a mão. Então, acho que esse é um grande desafio junto ao pessoal”. E8

“[...] o modelo mental das pessoas, das organizações, do mercado mais tradicional, é muito rígido [...] Até o organograma, a forma de reportar [...] as pessoas não serem motivadas, não se sentirem com liberdade, nem à vontade para trazerem novas sugestões, acabam se acomodando [...] ficam muito apegadas a rotinas do dia a dia. [...] Implementar uma cultura de inovação é quebrar vários paradigmas, começando pelos da própria liderança, porque a inovação traz a tolerância ao maior risco que, geralmente, o líder e os empresários querem mitigar o risco inicial e a inovação vai na contramão [...] você tem que ser mais tolerante ao risco, porque pode errar [...] visão cartesiana diz que a gente tem que acertar o mais rápido possível. [...] conhecer seus concorrentes, a concorrência já remete à uma competição, enquanto que no ambiente da inovação você está falando de cooperação. [...] Então, são quebras de paradigmas, tanto em questão de mercado, quanto na questão empresarial interna mesmo. [...]” E9

As percepções dos líderes quanto a dificuldades e facilidades na promoção da cultura de inovação, no mesmo sentido do apresentado pelo entrevistado E6, podem ter sido influenciadas pelo momento atual das empresas.

Neste sentido, o cenário de retração econômica imposto à Indústria nacional pela pandemia da COVID-19 em 2020, caracterizado por queda do volume produzido, suspensão temporárias de determinadas atividades e, em alguns casos, pelo fechamento definitivo de empresas, além de, mudanças significativas nas relações sociais, pode ter afetado a avaliação dos entrevistados em tópicos relacionados aos medos, assunção de riscos, colaboração e a segurança psicológica como barreiras ou facilitadores à inovação.

De outra forma, a pandemia poderá acelerar a necessidade por inovações e ajustes nas relações de trabalho, ocasionando mudanças nas organizações e demandando do líder maior flexibilidade e capacidade de se adaptar à novas realidades.

A análise das respostas quanto às dificuldades e facilidades para promover uma cultura de inovação na percepção dos entrevistados revelou, em diferentes proporções, a presença das dimensões e dos fatores presentes no Modelo de Cultura de Inovação proposto por Dobni (2008).

A dimensão intenção para inovar aparece nas entrevistas por meio da manifestação de culturas com rígida padronização dos processos; e das dificuldades para promover mudanças, demonstrar o valor da inovação, comunicar objetivos com clareza, reduzir o medo de errar e sofrer punições. Suscitando a importância do fator engajamento organizacional no processo de inovação. A propensão para inovar, segundo fator dessa dimensão, que incorpora os aspectos formais para sustentar a inovação, emergiu por meio da referência a necessidade de processos e sistemas instituídos de gestão da inovação para captura, avaliação e reconhecimento de ideias e inovações materializando a intenção para inovar na estrutura da empresa.

Outra dimensão do modelo, a infraestrutura para inovar, foi destacada nas entrevistas por meio de aspectos relacionados a necessidade de oferecer ao liderado maior liberdade, autonomia, motivação para inovar. De forma complementar, o fator aprendizagem foi também destacado através da importância do desenvolvimento intelectual dos liderados a ser estimulado pelos líderes. Cabe ressaltar itens adicionais relacionados a esta dimensão como o estímulo a criatividade, trabalho desafiante, promoção da diversidade e da colaboração foram amplamente citados nas questões complementares.

Referente a dimensão implementação da inovação, que se preocupa com a capacidade de executar projetos de inovação, foram sinalizadas pelos entrevistados dificuldades para implementar ideias, priorização das demandas imediatas em detrimento das iniciativas de inovação e em alguns casos, o alto custo para aquisição de tecnologia. De forma inversa, também foi mencionada a facilidade do líder para mobilizar recursos.

A influência do mercado para inovar foi referenciada neste tópico pelo destaque dado a dificuldade de integração entre empresa e academia. Em outros tópicos, surgiram elementos adicionais desta dimensão, a saber, a participação em eventos com fornecedores, a prática do *benchmarking* com os concorrentes e a aplicação de métodos colaborativos e ágeis para desenvolver soluções que gerem valor.

Logo, foi possível observar a presença das dimensões intenção para inovar, infraestrutura para inovar, implementação da inovação e influência do mercado, determinantes para uma cultura de inovação conforme modelo de Dobni (2008), na visão dos 16 líderes em empresas industriais entrevistados.

Mello Moraes e Moraes (2017) concluem que a ausência de uma cultura de inovação enraizada na empresa potencializa os problemas naturais da inovação e que, quando a liderança não apoia a inovação, as equipes não se esforçam para atingir os resultados esperados por meio de projetos.

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação analisou a influência da liderança na promoção da cultura de inovação em indústrias localizadas na Região Metropolitana de Salvador. Na perspectiva de 16 líderes em indústrias voltadas para inovações, foi possível descrever a concepção dos entrevistados sobre o significado de ser líder, caracterizar as principais habilidades de líderes para promover a cultura de inovação, identificar comportamentos dos líderes na gestão de equipes que atuam com inovação e, as principais dificuldades e facilidades dos líderes na promoção de uma cultura de inovação.

Os resultados quanto ao significado do que é ser um líder na perspectiva dos entrevistados evidenciaram uma percepção de liderança que mescla, com mesmo grau de importância, o estilo de liderança transformacional com a função gerencial para coordenar recursos e atividades. Esta percepção confirma o achado na revisão da literatura, de que o estilo de liderança transformacional favorece a ocorrência da inovação. Ademais, foi possível observar a importância conjunta da liderança e do gerenciamento para o desempenho das organizações.

No tocante as habilidades necessárias ao líder para promover a cultura de inovação, foi possível observar a valorização das habilidades humanas e conceituais confirmando a importância destas, nos níveis estratégicos e gerenciais.

A partir das respostas obtidas, foi possível inferir sobre a presença das dimensões intenção para inovar, infraestrutura para inovação, influência do mercado para inovar e implementação da inovação, as quais validam a presença de uma cultura de inovação nos ambientes em que os entrevistados exercem a liderança.

Foi possível observar, no grupo de líderes entrevistados, o compromisso e compreensão do seu papel na promoção da cultura de inovação nas organizações em que atuam, além do entendimento de que a construção de uma nova cultura requer tempo e envolvimento contínuo da alta administração para se consolidar. Dessa forma, percebe-se que a liderança encontra facilidades, mas, também, dificuldades para o desenvolvimento da cultura de inovação, implicando em muitos desafios para o seu importante papel como agente promotor de novos comportamentos e novas práticas voltados para esse acultramento.

Em qualquer pesquisa, limitações se fazem presentes. Dentre as limitações encontradas, vale destacar que a primeira delas foi realizar um estudo empírico em

um momento em que o mundo, o Brasil, a Bahia, estão vivendo sob o impacto da pandemia da COVID-19. Os limites e, no caso, as limitações antes existentes se somaram àquelas impostas pela necessidade do isolamento social, da não aglomeração de pessoas em um mesmo espaço físico, entre outras, que dificultaram, por exemplo, o acesso presencial aos entrevistados, tendo que recorrer a possibilidades online para a coleta dos dados.

Outra limitação, está relacionada a localização geográfica da amostra, que em decorrência da concentração em empresas industriais localizadas na Região Metropolitana de Salvador, comporta resultados limitados a esta população. Essa delimitação pode restringir a amplitude dos resultados, uma vez que, a percepção quanto a liderança e a cultura de inovação podem variar em função da região e do setor econômico.

Para finalizar, recomenda-se a realização de estudos similares em diferentes setores e regiões de forma que se possa comparar e observar resultados mais abrangentes sobre o papel da liderança na promoção da cultura de inovação. Questões adicionais também poderiam ser exploradas: que habilidades específicas de um líder mais influenciam no surgimento de inovações? Que modelos de feedback são mais aderentes a uma cultura de inovação? Quais variáveis influenciam na colaboração das equipes? Como os líderes trabalham suas próprias dificuldades para promover uma cultura de inovação? Como aprimorar a comunicação em processos de inovação? Ademais, sugere-se estudos correlacionais entre o papel da liderança e cultura de inovação visando à construção de um instrumento para avaliação do papel do líder como promotor da cultura da inovação nas organizações.

Do ponto de vista da aplicação prática, os achados deste estudo poderão subsidiar programas de formação de gestores e a elaboração de cartilhas para líderes visando o aprimoramento da cultura de inovação nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, Nor Hazana; WAHAB, Eta; SHAMSUDDIN, Alina. **Organizational Culture, Creativity Climate and Organizational Innovativeness: Are They Linked?** International Journal of Research in Management, Science & Technology, v. 3, p. 106-110, 2015.
- ABELHA, Daniel Martins; COSTA CARNEIRO, Paulo César; CAVAZOTTE, Flavia. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais.** RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.
- ALENCAR, Eunice ML. Soriano de. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações.** RAE-Revista de Administração de Empresas, p. 18-25, 1998.
- AHMED, Pervaiz K. **Culture and climate for innovation.** European journal of innovation management, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.
- AITHAL, Rajesh K. **Book essay on Unrelenting Innovation: How to create a culture for market dominance.** Journal of Business Research, v. 68, n. 2, p. 322-325, 2015.
- AMABILE, Teresa M. **How to kill creativity.** Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1998.
- ANDRADE MELO, Eleuní Antonio. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação.** Revista Psicologia: organizações e trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- BARNEY, Jay B. **Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?** Academy of management review, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership.** Psychology press, 2006.
- BATISTA DA SILVA, Mirian Mara; MENDES NASCIMENTO, Eduardo; VENEROSO ALVES DA CUNHA, Jacqueline. **Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação?** Capital Científico, v. 15, n. 4, 2017.
- BENNETT, Nathan; PARKS, Jacob M. **Struggling to innovate? Examine your structure, systems, and culture.** Business Horizons, v. 58, n. 5, p. 563-569, 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Alta Books Editora, 2018.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. **Medida da cultura de inovação: uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação**. Revista de Administração e Inovação, v. 12, n. 3, p. 56-81, 2015.

BURNS, James MacGregor. Leadership. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CÂMARA, Juliana Ribeiro Serravalle; PEREIRA-GUIZZO, Camila de Sousa. **Work-related values and organizational values from the perspective of university professors: A correlational study**. Estudos de Psicologia (Campinas), v. 32, n. 2, p. 259-268, 2015.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2006.

CASSIANI, Silvia Helena De Bortoli; CALIRI, Maria Helena Larcher; PELÁ, Nilza Teresa Rotter. **A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa**. Revista latino-americana de enfermagem, v. 4, n. 3, p. 75-88, 1996.

CAVAZOTTE, Flávia; MORENO, Valter; BERNARDO, Jane. **Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy**. BAR-Brazilian Administration Review, v. 10, n. 4, p. 490-512, 2013.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

CHAUBEY, Akriti; SAHOO, Chandan Kumar; KHATRI, Naresh. **Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation**. Journal of Strategy and Management, 2019.

CHOI, Suk Bong et al. **How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers**. Personnel Review, 2016.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. M. Books Editora, 2012.

COHN, Jeffrey; KATZENBACH, Jon; VLAK, Gus. **Finding and grooming breakthrough innovators**. Harvard Business Review, v. 86, n. 12, p. 62-69, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Pesquisa com Líderes Empresariais 2019**. Brasília: CNI, 2019. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2019/7/pesquisa-com-lideres-empresariais/>. Acesso em 19/06/2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Ana Paula Capuano da; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza. **Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle**. Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 6, p. 772-794, 2015.

DAS, S. Chandra. (2012). **Managing and Leading Change through Transformational Leadership: Insights into Success Code**. Value Creation through Human development: The Emerging Dimensions, 2012.

DÁVALOS, Raúl Marcelo Ferrer. **La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional**. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, v. 11, n. 1, p. 102-114, 2015.

DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif. **The effects of empowerment practices on perceived barriers to innovation: Evidence from public organizations**. International Journal of Public Administration, v. 41, n. 15, p. 1302-1313, 2018.

DIONNE, Shelley D. **Social influence, creativity, and innovation: Boundaries, brackets, and non-linearity**. Multi-Level issues in creativity and innovation: Research in multi-level issues, p. 63-73, 2008.

DOBNI, C. Brooke. **Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis**. European Journal of Innovation Management, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

DODGE, Richard et al. **The Role of Leadership in Innovation: A quantitative analysis of a large data set examines the relationship between organizational culture, leadership behaviors, and innovativeness**. Research Technology Management, v. 60, n. 3, p. 22-29, 2017.

DUTRA, Frederico Giffoni; ALMEIDA, Fernanda Gomes. **Elementos para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 5, n. 3, p. 95-120, 2018.

EUCHNER, Jim. **Building a Culture of Innovation**. Research Technology Management, v. 59, n. 6, p. 10-11, 2016.

FAGERBERG, Jan. **Innovation: A guide to the literature**. Georgia Institute of Technology, 2004.

FIGUEIREDO, Paulo Negreiros de. **Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Livros Técnicos e Científicos, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Artmed editora, 2008.

FREEMAN, Christopher. **The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems**. Futures, v. 11, n. 3, p. 206-215, 1979.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GAMBIRAGE, Cinara et al. **Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense: um estudo de caso**. Interações (Campo Grande), v. 20, n. 3, p. 753-768, 2019.

GENÇ, Kurtuluş Yılmaz. **Culture as a strategic resource for organizations and an assessment on cultures of Turkish large firms**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 75, p. 525-531, 2013.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009

GIBSON, Rowan. **Excelência em inovação: lições das campeãs brasileiras**. Harvard Business Review, v. 85, n. 2, p. 129-138, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. **Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica**. Boletim-Academia Paulista de Psicologia, v. 29, n. 1, p. 142-163, 2009.

GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. **Creating the best workplace on earth**. Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 98-106, 150, 2013.

GOFFIN, Keith; MITCHELL, Rick. **Innovation management: effective strategy and implementation**. Macmillan International Higher Education, 2016.

GOMES, Giancarlo; MACHADO, Denise Del Prá Netto; ALEGRE, Joaquin. **Determinants of innovation culture: A study of textile industry in Santa Catarina**. Brazilian Business Review, v. 12, n. 4, p. 99-122, 2015.

GROYSBERG, Boris et al. **The leader's guide to corporate culture**. Harvard Business Review, v. 96, n. 1, p. 44-52, 2018.

GUIISO, Luigi; SAPIENZA, Paola; ZINGALES, Luigi. **The value of corporate culture**. Journal of Financial Economics, v. 117, n. 1, p. 60-76, 2015.

HARTMANN, Andreas. **The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms**. Construction innovation, v. 6, n. 3, p. 159-172, 2006.

HAUTALA, Tiina M. **The relationship between personality and transformational leadership**. Journal of Management Development, 2006.

HEATH, Bill; CHRISTIDIS, Antonios. **Invest In People to Best Manage Through Disruption – MIT Sloan Management Review**, 2020. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/invest-in-people-to-best-manage-through-disruption/>. Acessado em 23/03/2020.

HESKETT, James L.; KOTTER, John P. **Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV Michael. **Cultures and Organizations - Software of the Mind**. Mc Graw Hill, 2010.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. **Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model**. Journal of Business Research, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

HOWELL, Jane M.; AVOLIO, Bruce J. **Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance**. Journal of applied psychology, v. 78, n. 6, p. 891, 1993.

HUESKE, Anne-Karen; GUENTHER, Edeltraud. **What hampers innovation? External stakeholders, the organization, groups and individuals**. Management Review Quarterly, v. 65, n. 2, p. 113-148, 2015.

HUTCHINSON, Karise. **Leadership purpose. In Leadership and small business**. London, UK: Palgrave Macmillan, 2018.

HYNES, Rilla; MICKAHAIL, Bethany K. **Leadership, culture, and innovation. In: Effective and creative leadership in diverse workforces**. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. p. 65-99.

JAMES, Keith; DROWN, Damon. **Organizations and creativity: Trends in research, status of education and practice, agenda for the future**. In: Handbook of organizational creativity. Academic Press, 2012. p. 17-38.

JYOTI, Jeevan; DEV, Manisha. **The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation**. Journal of Asia Business Studies, 2015.

KAPLAN, Soren. **The Invisible Advantage: How to Create a Culture of Innovation**. Greenleaf Book Group, 2017.

KATZ, Robert L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, 1974. Disponível em: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> . Acesso em: 28/05/2020.

KELES, Ozgul; BATTAL, Tezer. **A model for innovation culture management in organizations (IVALUE 7)**. International Journal of Innovation: IJI Journal, v. 5, n. 3, p. 361-374, 2017.

KHALILI, Ashkan. **Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate**. Management Decision, 2016.

KIRSNER, Scott. **Os maiores obstáculos para a inovação em grandes empresas.** HARVARD BUSSINESS REVIEW, 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/obstaculos-inovacao/> . Acesso em 14/05/2019.

KOTTER, John P. **Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world.** Harvard Business Review Press, 2014.

KOTTER, John P. **Why transformation efforts fail.** Harvard Business Review, 1996.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development.** Strategic Management Journal, v. 13, summer special issue, p. 111-125, 1992.

LEVITT, Theodore. **Creativity is not enough.** Harvard business review, v. 80, p. 137-144, 2002.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto. **Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?** REGE Revista de Gestão, v. 14, n. 4, p. 15-31, 2007.

MAMBRINI, Aluisio Broering et al. **Cultura inovadora na pequena e média empresa.** Revista de Gestão e Projetos-GeP, v. 2, n. 1, p. 26-51, 2011.

MARTINS, Ellen; MARTINS, Nico. **An organisational culture model to promote creativity and innovation.** SA Journal of Industrial Psychology, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MARTINS, Ellen; TERBLANCHE, Fransie. **Building organisational culture that stimulates creativity and innovation.** European journal of innovation management, 2003.

MAZARS. Board Leadership in Corporate Culture: European Report 2017. Londres: 2017. Disponível em: <https://www.mazars.com/Home/News-and-Insights/Our-publications/Surveys-and-studies/Board-Leadership-of-Corporate-Culture-in-Europe> . Acesso em: 03/10/2019.

MELLO MORAES, Ana Beatriz Gomes; MORAES, Maria Fernanda Prestes. **Barreiras organizacionais à inovação: um estudo para identificar os fatores que desestimulam o ímpeto inovador das empresas.** Diálogo com a Economia Criativa, v. 2, n. 4, p. 6-25, 2017.

MILLÁN, José J. González; DÍAZ, Miryam T. Rodríguez; MILLÁN, Oscar Ulises González. **Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi.** Dimensión empresarial, v. 15, n. 1, p. 208-216, 2017.

MOHAMED, Lamiaa Moustafa. **Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees.** Journal of Hospitality and Tourism Management, v. 27, p. 49-59, 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas: 2006.

MUMFORD, Michael D. **Handbook of organizational creativity**. Academic Press, 2011.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. **Caracterização de processos e desafios de empresas industriais brasileiras na gestão da inovação**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v.16, n.51, p.163-179, abr./jun. 2014.

NAKANO, Tatiana de Cassia; WECHSLER, Solange Muglia. **Creativity and innovation: Skills for the 21st Century**. Estudos de Psicologia (Campinas), v. 35, n. 3, p. 237-246, 2018.

NARANJO-VALENCIA, Julia C.; CALDERON-HERNÁNDEZ, Gregorio. **Model of Culture for Innovation**. In: Organizational Culture. IntechOpen, 2018.

NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. **Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies**. Revista Latinoamericana de Psicología, v. 48, n. 1, p. 30-41, 2016.

NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. **Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management decision**, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. **A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm**. Industrial and Corporate change, v. 11, n. 5, p. 995-1009, 2002.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 7ed. California: SAGE, 2016.

OLIVEIRA, Marco. A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 91-100, p.199-214, p.307-324.

OLIVEIRA BATISTA, Nivea Patricia; KILIMNIK, Zélia Miranda; NETO, Mário Teixeira Reis. **Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos**. NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.

OLIVEIRA FONSECA, Ana Márcia; PORTO, Juliana Barreiros. **Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança**. Avaliação Psicológica, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013.

OSLO, Manual. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. FINEP, 2005. Disponível em:
http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf

PANSERA, Simone Maria et al. **Motivação intrínseca e extrínseca: diferenças no sexo e na idade**. *Psicologia escolar e educacional*, v. 20, n. 2, p. 313-320, 2016.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável. Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, p. 145-153, 1996.

PISANO, Gary P. **Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation**. Public Affairs, 2019.

REVILLA, Elena. **O dilema da criatividade**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 2, p. 149-153, 2019.

REZA, Manjurul Hossain. **Components of transformational leadership behavior**. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, v. 5, p. 119-124, 2019.

SALLES, José Renato; JUNIOR, Thomaz Wood; CALDAS, Miguel Pinto. **O desafio da mudança cultural**. *GV EXECUTIVO*, v. 17, n. 3, p. 40-43, 2018.

SANT'ANNA, Anderson De Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?**. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

SANTOS, Érica Mendes. **A importância da cultura para as organizações**. *Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA*, v. 8, n. 1, 2014.

SANTOS, Guilherme Eduardo Tanoue et al. **Relação entre cultura organizacional e inovação tecnológica-um estudo de caso em uma fábrica de fitas adesivas**. *Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, v. 5, n. 2, p. 2000-2012, 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO DO ESTADO DA BAHIA (SEDUR). **Região Metropolitana de Salvador**. Bahia: SEDUR, 2015. Disponível em:
http://www.ipea.gov.br/redeipea/images/pdfs/governanca_metropolitana/160406_entidade_metropolitana_da_regiao_metropolitana_de_salvador.pdf . Acesso em 21/12/2019.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. *Administrative science quarterly*, p. 339-358, 1983.

SOKEN, Nelson H.; BARNES, B. Kim. **What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture**. Industrial and Commercial Training, 2014.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TERRA, José Cláudio. **10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional**. São Paulo: Elsevier, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**. Campus, 2006.

TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; SERIO, Luiz Carlos Di. **Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.

VILTARD, Leandro Adolfo; ACEBO, Mario N. **Corporate Culture: a key to stimulate innovation**. *Independent Journal of Management & Production*, v. 9, n. 3, p. 869-888, 2018.

WARRICK, D. D. **What leaders need to know about organizational culture**. *Business Horizons*, v. 60, n. 3, p. 395-404, 2017.

WLADAWSKY-BERGER, Irving. **Honest Conversations - The Key to a Winning Transformational Strategy**. Disponível em: <https://blog.irvingwb.com/blog/2020/02/honest-conversations-the-key-to-a-winning-strategy.html> . Acesso em: 04/04/2020.

World Intellectual Property Organization (WIPO). **Inventions and Patents**. Genebra: WIPO, 2007. Disponível em: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/patents/925/wipo_pub_925.pdf Acesso em 25/02/2020.

WU, Li-Fan et al. **Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes**. *Journal of Organizational Change Management*, 2019.

WUNKER, S. **5 strategies big businesses use to build a culture of innovation.** Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/stephenwunker/2015/07/29/5-strategic-big-businesses-use-to-build-a-culture-of-innovation/#22d1018c740e> . Acesso em 25/10/2019.

ZHAO, Hailin; TENG, Haimeng; WU, Qiang. **The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China.** China Journal of Accounting Research, v. 11, n. 1, p. 1-19, 2018.

ZIEN, Karen Anne; BUCKLER, Sheldon A. **From experience dreams to market: crafting a culture of innovation.** Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association, v. 14, n. 4, p. 274-287, 1997.

ZURAIK, Abdelrahman; KELLY, Louise. **The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation.** European Journal of Innovation Management, 2019.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Fui convidado (a) como voluntário (a) a participar do estudo O PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO, sob responsabilidade do pesquisador Marcelo Vieira Figueiredo, vinculado como aluno do mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial do Centro Universitário SENAI CIMATEC, sob orientação da Profa. Dra. Camila de Sousa Pereira-Guizzo.

Este estudo tem como objetivo analisar o papel da liderança na promoção da cultura de inovação. Essa compreensão permitirá um mapeamento das possibilidades e dos desafios relacionados à promoção da cultura de inovação, sinalizando ainda habilidades importantes do líder desses processos.

A minha participação no estudo será por meio de uma entrevista individual via videoconferência. A entrevista, composta por questões abertas, será gravada em meio digital para posterior análise e interpretação, com tempo previsto de cerca de uma hora. A câmera do notebook poderá ser ligada ou não, conforme meu interesse. Meu consentimento é que a câmera esteja () ligada ou () desligada.

Fui informado que é possível que aconteçam riscos ou desconfortos em razão de cansaço durante a entrevista e de receio quanto à exposição, ao uso e à divulgação das informações declaradas. Todavia, fui informado que medidas serão tomadas para redução desses riscos, tais como pleno sigilo relacionado aos dados pessoais coletados, os quais serão tratados e apresentados na pesquisa de forma anônima. A regra de não dar nome de empresas também será lembrada sempre que necessário, pois o foco é na minha experiência profissional de modo geral. Todos os documentos, imagens, áudio e dados físicos oriundos da pesquisa serão usados apenas para este estudo e ficarão guardados com o pesquisador responsável em seu computador pessoal, e não serão mantidos em nuvens e nem em redes compartilhadas. O acesso aos arquivos no computador será controlado por senha e ninguém terá acesso a não ser o pesquisador responsável. O pesquisador se responsabilizará pela guarda e confidencialidade destes dados. Ao fim do período de cinco anos, esses documentos serão descartados de forma segura pelo pesquisador responsável por meio da operação de exclusão física dos arquivos no disco rígido.

Fui informado que tenho a garantia de acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação. Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, sem qualquer prejuízo. A minha participação no estudo não trará nenhum dano e não terá nenhum custo para mim e não será disponibilizada nenhuma compensação financeira.

Fui alertado de que, da pesquisa a se realizar, posso esperar alguns benefícios, tais como, compreender a atuação dos líderes como catalizadores da inovação e promotores da cultura da inovação, além de contribuir para a formação profissional e a produção de conhecimento nessa temática.

Fui informado de que os resultados desta pesquisa serão divulgados única e exclusivamente para fins acadêmico-científico e serão encaminhados para publicação em revistas especializadas e apresentações em eventos científicos com o propósito de contribuir para o desenvolvimento da ciência e da sociedade. Contudo, sempre haverá o anonimato dos participantes.

Declaro que li e entendi todas as informações presentes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e tive a oportunidade de discutir as informações deste termo. Todas as minhas perguntas foram respondidas e eu estou satisfeito com as respostas. Entendo que receberei uma via deste termo assinada e datada e que outra via será arquivada pelo pesquisador responsável do estudo. Se necessitar esclarecimentos adicionais, posso contatar o pesquisador responsável pelo e-mail marcelovfigueiredo@gmail.com ou telefone (71) 99609-7382.

Fui esclarecido de que este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Campus Integrado de Manufatura e Tecnologia (CIMATEC), que fica no endereço Av. Orlando Gomes, 1845 – Piatã, Salvador, telefone (71) 3879 5501, e-mail cepcimatec@fieb.org.br.

Tendo sido orientado quanto ao teor deste estudo e compreendido o objetivo do mesmo, manifesto meu livre consentimento em participar. Além do consentimento verbal que será gravado, estou ciente que deverei imprimir, datar, assinar, digitalizar e devolver este TCLE para guarda do pesquisador responsável.

Dados do participante da pesquisa	
Nome:	Idade:

Salvador, ____ de _____ de ____.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Pesquisador Responsável – Marcelo Vieira Figueiredo

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA Nº:	
DATA / HORA:	/ / 2020 h
QUESTÕES	
<ol style="list-style-type: none">1. Qual a sua concepção do que é ser um líder?2. Na sua opinião, quais as principais habilidades que um líder precisa ter para promover a cultura de inovação?3. Quais os mecanismos que utiliza para construir novos valores e comportamentos na equipe?4. Quais as estratégias utilizadas para favorecer o trabalho em equipe?5. Quais as estratégias utilizadas para favorecer a relação de confiança entre líder e liderados?6. Como você comunica as suas expectativas em relação à equipe?7. Como você provê feedback para a equipe?8. Como líder, quais as principais dificuldades e facilidades encontradas para promover a cultura de inovação na indústria onde trabalha?	

