



A CONTRIBUIÇÃO DAS HABILIDADES DOS LÍDERES NA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E NA CULTURA DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Marcelo Vieira Figueiredo, marcelovfigueiredo@gmail.com, Camila de Sousa Pereira-Guizzo (Orientador), e-mail: camila.pereira@fieb.org.br.

Centro Universitário SENAI CIMATEC / Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial / Salvador /BA.

Resumo:

O cenário atual de competição global exige a construção de uma vantagem competitiva pelas organizações. A inovação é um dos caminhos que vem sendo utilizados com êxito em busca desta posição diferenciada. A capacidade de inovar de uma organização depende, dentre outros fatores, de uma cultura orientada a inovação, o que demanda atuação e comprometimento dos seus líderes. Este artigo tem como objetivo analisar a contribuição das habilidades dos líderes na liderança transformacional e na cultura de inovação. Trata-se de um artigo de revisão de literatura, que foi elaborado com o uso da técnica de revisão narrativa. Os principais resultados apontam a importância do desenvolvimento das seguintes habilidades dos líderes para a caracterização da liderança transformacional e promoção da cultura da inovação: estabelecer e comunicar visão de futuro; prever e promover mudanças organizacionais; atender necessidades individuais; reconhecer comportamentos esperados; promover trabalho desafiador em equipe; encorajar a assunção de riscos; estimular a criatividade e promover capacitação.

Palavras-Chave: habilidades, liderança transformacional, cultura de inovação.

1. Introdução

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; VILTARD; ACEBO, 2018; DUTRA; ALMEIDA, 2018; TERRA, 2012). Dentre estes agentes, a cultura organizacional 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.

A cultura de inovação pode ser desenvolvida e gerida nas organizações. 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. Pesquisa realizada pelo Innovation Leader, em 2017, com 270 líderes mundiais, 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 (KIRSNER, 2019).

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). Os líderes devem assumir a responsabilidade de definir novos comportamentos e práticas gerenciais (VILTARD; ACEBO, 2018).

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).

A capacidade de uma organização para inovar está arraigada em um sistema de escolhas e práticas sobre pessoas, processos, estruturas e comportamentos gerido pelos líderes (PISANO, 2019). No entanto, frente a competição interna entre novos empreendimentos e os negócios existentes por recursos, os líderes naturalmente sentirão que é melhor ampliar as linhas de negócio estabelecidas em detrimento de investir em novas áreas ainda não controladas (WLADAWSKY-BERGER, 2020).



Conseguir se posicionar à margem de sua própria cultura para identificar quais aspectos da cultura vigente devem ser preservados e quais necessitam ser modificados é uma questão central para os líderes (SCHEIN, 2014). É um processo difícil que demanda novas formas de pensar, pois vai de encontro às receitas de sucesso aprendidas (SCHEIN, 2014). A negação para necessidade da mudança ocorre tanto quando as coisas estão indo bem, quanto em momentos difíceis, uma vez que, continuar investindo na fórmula e reforçar os valores que levaram ao sucesso geralmente parece ser mais lógico do que questioná-los (EUCHNER, 2016).

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 alianças. 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).

Assim, a consolidação de uma cultura que sustente desempenho e inovação depende, além de outros fatores, da atuação da liderança (HESKETT; KOTTER, 1994; AHMED, 1998; GROYSBERG, 2018). Considerando os diferentes fatores que envolvem o tema, este estudo tem como objetivo analisar a contribuição das habilidades dos líderes na liderança transformacional e na cultura de inovação por meio de uma revisão de literatura.

2. Metodologia

Este artigo de revisão foi elaborado com o uso da técnica de revisão narrativa. A revisão narrativa da literatura descreve ou discute um determinado tema, baseada na interpretação e análise crítica do autor, a partir de uma busca ampla de informações bibliográficas ou eletrônicas, sem necessariamente detalhar os critérios adotados para seleção e avaliação dos trabalhos (ROTHER, 2007). Foram coletados artigos indexados e publicações, entre maio de



2019 e agosto de 2020, que tinham como palavras-chave habilidades, liderança transformacional e cultura de inovação.

3. Discussão e resultados

Os resultados são apresentados e discutidos na seguinte sequência: (a) papel da liderança transformacional; (b) habilidades do líder que contribuem para a liderança transformacional e cultura da inovação.

3.1. Liderança transformacional

Segundo Burns (1978) a forma de atuação da liderança pode ser percebida como transacional ou transformacional. O primeiro tipo 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. O vínculo entre líder e liderado ocorre em função do poder formal que o primeiro possui para oferecer benefícios de caráter extrínsecos e cessa assim que a prerrogativa para conceder vantagens ou punições for removida (BERGAMINI, 1994).

Bass e Riggio (2006) destacaram os aspectos da liderança transacional, evidenciando os tipos de transações que ocorrem quando o líder recompensa ou disciplina o liderado em razão de sua performance: recompensa de contingência – 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 – 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; laissez-faire – ocorre em razão da ausência ou fuga da liderança, sendo o tipo mais inativo e ineficaz, onde não existe transação ou tomada de decisão. O líder não exerce autoridade e não se responsabiliza.

Por sua vez, na liderança transformacional, o vínculo é afetivo, não depende de autoridade formal, a adesão ocorre de forma voluntária e líderes e liderados procuram elevar uns aos outros a níveis mais altos de motivação e moral (BURNS, 1978). O líder



transformacional, visto como inspirador e colaborativo (HYNES; MICKAHAIL, 2019), busca atender às necessidades individuais por meio de capacitação, empoderamento e alinhamento das metas pessoais com as metas organizacionais (BURNS, 1978). 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 e dessa forma, neste tipo de enfoque mais situacional, estes dois atores contribuem ativamente para mudança organizacional (BERGAMINI, 1994).

A liderança transformacional expande a liderança transacional 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 no 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 (BASS; RIGGIO, 2006). O comprometimento é construído de forma positiva através de confiança e capacitação (HYNES; MICKAHAIL, 2019).

Conforme Bass e Riggio (2006), os líderes transformacionais se comportam de maneira a alcançar resultados superiores, empregando um ou mais dos quatro componentes relacionados e este tipo de liderança:

- influência idealizada – o líder se comporta de forma a servir de modelo de capacidade, persistência e determinação para os liderados, que se identificam e procuram imitar o comportamento. A forma como os liderados atribuem e observam as características do líder são aspectos fundamentais neste componente;
- motivação inspiracional – o líder comunica motivação e inspiração para o trabalho por meio de significado e desafios, obtendo engajamento por meio da criação e comunicação de uma visão clara e atrativa do futuro que é compartilhada pelos seguidores, que desejam se comprometer e alcançar a meta estabelecida. Envolve entusiasmo e otimismo.
- estimulação intelectual – o líder direciona esforços 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 crescimento de cada liderado buscando desenvolver sucessivamente o potencial de alto nível e colocada em prática quando novas oportunidades de aprendizado são criadas e suportadas. O líder reconhece diferentes desejos e necessidades individuais e demonstra por meio de comportamentos a aceitação das diferenças concedendo a alguns liderados maior autonomia, poder e liberdade. A comunicação em duas vias é incentivada e personalizada e o liderado percebe no líder uma escuta ativa.

Os estilos de liderança transformacional e transacional são percebidos como complementares e todo líder apresenta cada estilo em alguma quantidade (BASS; RIGGIO, 2006; OLIVEIRA FONSECA; PORTO, 2013). No entanto, os líderes mais eficazes e que melhor satisfazem a os liderados são predominantemente transformacionais (BASS; RIGGIO, 2006). A predominância do estilo de liderança transformacional contribui para promoção um clima de inovação, da criatividade e da satisfação no trabalho (ABELHA; DA COSTA CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; BATISTA DA SILVA; MENDES NASCIMENTO; VENEROSO ALVES DA CUNHA, 2017; OLIVEIRA BATISTA; KILIMNIK; NETO, 2016), enquanto o estilo transacional influencia positivamente o desempenho (OLIVEIRA BATISTA; KILIMNIK; NETO, 2016).

Em um estudo realizado com 356 funcionários em manufaturas na Coréia do Sul, Choi e outros (2016) identificou 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.

Lideranças do tipo transformacional, que focam em satisfazer as necessidades e preferências dos funcionários e em desenvolver uma atitude positiva e na promoção da confiança são mais adequadas para promover os determinantes da inovação (NARANJO-



VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018; VALLADARES; VASCONCELLOS E 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 a melhor coisa em seus funcionários e para aumentar seu nível de confiança fornecendo inspiração; são visionários, preocupados com a criatividade e a inovação, fomentam o trabalho em equipe, são educadores, motivadores e apreciam e cuidam dos liderados (REZA, 2019). A liderança transformacional, que enfatiza a motivação intrínseca e o desenvolvimento positivo dos liderados, se apresenta como uma forma mais atraente de liderança para às organizações atuais, onde funcionários desejam ser desafiados e sentir que possuem autonomia para serem leais e entregarem alta performance (BASS, RIGGIO, 2006); além de, promover o aumento da criatividade nos empregados (CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; JYOTI; DEV, 2015).

Hautala (2016) sugere que em uma cultura organizacional, onde a consideração individual é de importância central, é crucial que os líderes saibam sobre a interpretação dos subordinados de seu comportamento, identificando a autoconsciência como uma das qualidades mais importantes para o líder transformacional

3.2. Habilidades da liderança

A literatura aponta algumas características importantes da liderança na promoção da cultura da inovação. 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 (PISANO, 2019).



Neste sentido, os líderes podem rever sua atuação de forma assumir comportamentos ou executar práticas que vão favorecer a consolidação de uma cultura de inovação: comunicar com clareza a importância e o que é esperado da inovação (SOKEN, 2014; HARTMANN, 2006); promover abertura a mudança e favorecer a experimentação (VILTARD; ACEBO, 2018; HUTCHINSON, 2018); buscar orientação para o ambiente externo por meio de redes de relacionamento (DOBNI, 2008; SOKEN, 2014; HUTCHINSON, 2018); atenuar reações críticas e estimular a exploração de novas ideias (VILTARD; ACEBO, 2018; HUTCHINSON, 2018); solicitar e ouvir atentamente as contribuições dos liderados (HARTMANN, 2006); mensurar e premiar a inovação (VILTARD; ACEBO, 2018; HARTMANN, 2006; HOGAN; COOTE, 2014; AITHAL, 2015); desafiar os funcionários a melhorar constantemente produtos e processos assumindo riscos (VILTARD; ACEBO, 2018; SOKEN, 2014; NARANJO-VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018); fornecer suporte para o trabalho em grupo (EUCHNER, 2016; NARANJO-VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018); encorajar a troca de conhecimentos, inclusive os obtidos com erros e falhas (VILTARD; ACEBO, 2018; HUTCHINSON, 2018; DODGE, 2017); tolerar o fracasso considerando-o como uma busca por novas oportunidades (VILTARD; ACEBO, 2018; HUTCHINSON, 2018; DODGE, 2017); divulgar as contribuições positivas dos funcionários (VILTARD; ACEBO, 2018; HOGAN; COOTE, 2014); promover uma concepção de erro como oportunidade de aprendizagem (TERRA, 2012); incentivar o treinamento dos funcionários (VILTARD; ACEBO, 2018; AITHAL, 2015) e aproveitar conhecimento e habilidades daqueles que têm mais antiguidade e experiência (VILTARD; ACEBO, 2018).

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).

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 1 apresenta a importância dessas habilidades na atuação da liderança.

Figura 1. A importância relativa das habilidades em diferentes níveis de gerenciamento

Nível estratégico	Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceituais
Nível tático	Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceituais
Nível operacional	Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceituais

Fonte: Adaptado de Northouse (2016)

A Tabela 1 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.



Tabela 1. Principais habilidades do líder na promoção de uma cultura de inovação, conforme identificado na revisão de literatura.

<p>Habilidades conceituais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entender o ambiente externo e interno da organização (PISANO, 2019; DUTRA; ALMEIDA, 2018; TERRA, 2012; GROYSBERG, 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, 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, 2018; SCHEIN, 2004; DOBNI, 2008) • Patrocinar e administrar mudanças organizacionais (PISANO, 2019; VILTARD; ACEBO, 2018; TERRA, 2012; AHMED, 1998; SCHEIN, 2004)
<p>Habilidades humanas</p>	<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, 2018; SCHEIN, 2004; HOGAN; COOTE, 2014) • Reconhecer ideias e comportamentos esperados (VILTARD; ACEBO, 2018; AHMED, 1998; SCHEIN, 2004; EUCHNER, 2016) • 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)
<p>Habilidades técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento específico e especializado por meio do domínio de técnicas e ferramentas (VILTARD; ACEBO, 2018; TERRA, 2012; GROYSBERG, 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, 2018; SCHEIN, 2004; NONAKA; TOYAMA, 2002; REVILLA, 2019)

Fonte: Elaborado pelo Autor

O desenvolvimento dessas habilidades técnicas, humanas e conceituais por parte dos líderes também converge para o aprimoramento da liderança transformacional conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Principais habilidades na liderança transformacional, conforme revisão da literatura.

Habilidades conceituais	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer e comunicar visão de futuro (BURNS, 1978; REZA, 2019; BERGAMINI, 1994; BASS; RIGGIO, 2006) • Pensamento crítico (BASS; RIGGIO, 2006) • Prever e provocar mudanças organizacionais (BURNS, 1978; BASS; RIGGIO, 2006) • Promover alinhamento entre visão da empresa e perspectiva de futuro do liderado (BURNS, 1978; BASS; RIGGIO, 2006)
Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer vínculos afetivos e comprometimento por meio da confiança (BURNS, 1978; BASS; RIGGIO, 2006; HYNES; MICKAHAIL, 2019) • Comunicar por meio de diferentes linguagens e exercer influência (BURNS, 1978; BASS; RIGGIO, 2006) • Reconhecer e motivar de forma intrínseca (HYNES; MICKAHAIL, 2019; BASS; RIGGIO, 2006; DAS, 2012; BERGAMINI, 1994) • Encorajar a assunção de riscos (DAS, 2012; HAUTALA, 2016) • Apreciar a opinião dos outros (DAS, 2012; BASS; RIGGIO, 2006) • Buscar atender às necessidades individuais (BURNS, 1978; BASS; RIGGIO, 2006; BASS; RIGGIO, 2006; NARANJO-VALENCIA; CALDERON-HERNÁNDEZ, 2018; HAUTALA, 2016) • Promover desafiador em equipe (BURNS, 1978; HYNES; MICKAHAIL, 2019; BASS; RIGGIO, 2006; BERGAMINI, 1994; DAS, 2012) • Empoderar os liderados (BASS; RIGGIO, 2006) • Estimular a criatividade (BASS; RIGGIO, 2006; REZA, 2019; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; CHEUNG; WONG, 2011; JYOTI; DEV, 2015)
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o desenvolvimento por meio de capacitação (BURNS, 1978; REZA, 2019; BASS; RIGGIO, 2006) • Solução prática de problemas (BASS; RIGGIO, 2006; HYNES; MICKAHAIL, 2019)

Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir da revisão da literatura, pode-se dizer que algumas habilidades contribuem tanto para a liderança transformacional como para a cultura de inovação. Estabelecer e comunicar visão de futuro; prever e promover mudanças organizacionais; atender necessidades individuais; reconhecer comportamentos esperados; promover trabalho desafiador em equipe; encorajar a assunção de riscos; estimular a criatividade e promover capacitação dos liderados são habilidades frequentemente associadas a liderança transformacional e a cultura da inovação na literatura. Líderes da alta e média gestão, com maior responsabilidade pela capacidade de inovar das organizações, devem reconhecer e entender a importância do desenvolvimento de tais habilidades.

4. Considerações finais

Este estudo analisou a contribuição das habilidades dos líderes para a liderança transformacional e para a cultura de inovação. Como pôde ser visto, a construção de uma cultura

de inovação depende fundamentalmente da atuação de uma liderança com perfil mais transformacional e aprimoramento de habilidades com destaque para as classificadas como humanas e conceituais. Os líderes devem estar atentos aos fatores que determinam essa nova cultura e buscar o desenvolvimento de novas habilidades e práticas que favoreçam novos comportamentos, valores e crenças orientados à inovação.

Considerando as limitações do estudo, sugere-se que novas pesquisas ampliem a busca da literatura em diferentes bases de dados e as categorias de análise por meio de uma revisão sistemática.

REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; DA COSTA CARNEIRO, Paulo César; CAVAZOTTE, Flavia. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. RBN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.

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.

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.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

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

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.



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.

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.

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.

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

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

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.



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

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.

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.

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

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.

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

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

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 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.

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.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, p.v-vi, abr./jun. 2007.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons, 2004.

SOKEN, Nelson H.; BARNES, B. Kim. What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. Industrial and Commercial Training, 2014.

TERRA, José Cláudio. 10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional. São Paulo: Elsevier, 2012.

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.

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.

ISBN nº 978-65-993495-0-8