

## **Inovação: um instrumento desafiador para as lideranças de uma instituição financeira no Mato Grosso do Sul**

Helcilayne Gabrielly Machado de Pinho, UFMS  
helcilayne@gmail.com

Adriana Carvalho Pinto Vieira, INCT/PPED  
dricpvieira@gmail.com

Julio Cesar Zilli, UNESC  
zilli42@hotmail.com

Alessandro Gustavo Souza Arruda, UFMS  
alessandro.arruda@ufms.br

### **Resumo**

Tradicionalmente as grandes empresas que inovaram eram aquelas que mais investiram em P&D interno, tendo em vista que a inovação é uma estratégia competitiva poderosa. E as inovações surgem da interação entre as pessoas, do compartilhamento do conhecimento, da troca de experiências, da conexão entre as pessoas que possuem uma mente mais curiosa e motivadas para solucionar um determinado problema. Ainda, para que uma organização se mantenha inovadora, é importante que se tenha um ambiente favorável para este intercâmbio de ideias, verificando os mecanismos de gestão de conhecimento e dos processos que potencializam as oportunidades e conexão entre os colaboradores. Esta pesquisa buscou responder se a inovação é importante na instituição pesquisada e se o líder tem impacto nisso. Para cumprir os objetivos propostos neste estudo, foi realizado um estudo de caso em um banco privado, para analisar qual a percepção dos gerentes e funcionários sobre a inovação e o papel do líder neste processo. Optou-se pela realização de pesquisa documental em bases de dados, seguida da utilização de uma abordagem de coleta de dados qualitativos por meio de questionário com perguntas fechadas e estruturadas, aplicadas com gerentes e funcionários. O estudo, tem foco em um setor que vem sofrendo mudanças e colabora com o conhecimento sobre o processo de inovação e o papel do líder.

**Palavras-chave:** Inovação. Liderança. Líder Inovador.

## **1. INTRODUÇÃO**

Tradicionalmente as grandes empresas que inovaram eram aquelas que mais investiram em P&D interno, tendo em vista que a inovação é uma estratégia competitiva poderosa. E estas empresas têm consciência de que é bom para os negócios quando as marcas são percebidas pelos clientes como inovadoras, especiais, modernas, mais competentes, com qualidade superior, segundo aponta Serafim (2011).

E as inovações surgem da interação entre as pessoas, do compartilhamento do conhecimento, da troca de experiências, da conexão entre as pessoas que possuem uma mente mais curiosa e motivadas para solucionar um determinado problema. Ainda, para que uma organização se mantenha inovadora, é importante que se tenha um ambiente favorável para este intercâmbio de ideias, verificando os mecanismos de gestão de conhecimento e dos processos que potencializam as oportunidades e conexão entre os colaboradores (Serafim, 2011).

Portanto, é importante um ambiente de cooperação e aprendizagem contínua e, conseqüentemente, uma rede que não se limite ao âmbito interno da organização. A inovação virou uma necessidade para competitividade e sustentabilidade, e a liderança é reconhecida como a habilidade de comandar pessoas e influenciá-las ao alcance de um bem comum (Hunter, 2004). Mas criar uma cultura de inovação, não é tarefa fácil para um líder.

Muito se ouve sobre a inovação e a liderança para as instituições, já que ambas são consideradas importantes no meio acadêmico, assim como no desenvolvimento das empresas.

Portanto, conforme a visão de Serafim (2011), para que uma organização seja inovadora é fundamental que ela tenha um ambiente favorável ao intercâmbio de ideias, verificando a existência e eficiência dos mecanismos de gestão do conhecimento e de processos que potencializam as oportunidades de convivência e de conexão entre os colaboradores. Dar importância ao conhecimento de uma maneira geral, experiências de vida, das possibilidades de discussões e questionamentos, das interações sociais em ambientes que estimulem o surgimento da criatividade e das ideias, que elas se choquem, se combinem, se transformem, se reconfigurem, de forma inédita e original.

Por meio desta pesquisa, pretende-se investigar como os líderes de uma organização bancária privada na cidade de Campo Grande, no estado do Mato Grosso do Sul (Brasil) percebem a inovação dentro da empresa, e como isso é passado para seus liderados. Quais os comportamentos e práticas são adotados para promover a inovação na empresa caso a

considerem necessária, tendo em vista que os líderes são as pessoas que devem estar abertas às sugestões de sua equipe, priorizando e defendendo as boas ideias na organização, alocando os recursos adequados e acompanhamentos necessários para que floresçam as inovações, de acordo com o ponto de vista de Serafim (2011).

O presente artigo tem como objetivo geral identificar a importância da inovação e o papel do líder neste processo, para a organização e seus liderados de uma instituição financeira localizada na cidade de Campo Grande, no estado do Mato Grosso do Sul.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O objetivo deste referencial teórico foi realizar uma busca bibliográfica acerca dos temas gestão da inovação e liderança, bem como estilos de liderança que promovem a inovação, na intenção de responder o papel do líder para promover um ambiente que crie inovações na organização.

### **2.1 INOVAÇÃO**

Na atualidade no mundo corporativo, a necessidade de as empresas inovarem, supera inclusive o objetivo de bater metas e apenas ganhar dinheiro. Ainda que a maioria dos executivos considera a inovação primordial em suas empresas, poucos obtêm sucesso em torná-la parte integrante da empresa. “Sem criatividade não se alcança inovação” (De Bes; Kotler, 2011). Ainda, no mundo atual das organizações, estas são dirigidas por um novo conjunto de expectativas. Destas, algumas tendências são resultados da globalização econômica e cultural. Outras, o desenvolvimento dos recursos humanos deve acompanhar os desafios atuais diante dos avanços tecnológicos e das realidades globais, uma vez que eles transformam a maneira de relacionamento dentro das empresas.

A criatividade e a ideia são requisitos para que ocorra a inovação dentro das organizações, pois é o ponto de partida para que aconteça isto. É a partir do intelecto humano que se tem a possibilidade de se chegar ao objetivo final, produzindo ideias, respostas e soluções diante de um problema, uma necessidade. Ou seja, é a habilidade de conceber ideias novas, de trazer um ponto de vista original para a realidade, de desenvolver um pensamento inédito em determinado contexto (Serafim, 2011). Aponta ainda, o autor que as ideias devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização e sejam capazes de trazer a vantagem competitiva esperada, criando valor e contribuindo decisivamente para o crescimento

sustentado na direção pretendida. E, este alinhamento deve ser realizado pelos líderes da empresa.

Neste sentido, a inovação é importante para que uma instituição se desenvolva e mantenha sua capacidade competitiva no mercado. Um confronto simples, entretanto, muito importante, veio de uma pesquisa de Ducker (2010), na qual diz que a inovação deve ser um hábito diário, que faça parte do cotidiano dos colaboradores de uma instituição. Complementa que a inovação, para ser competente, deve ser simples e objetiva, tendo como ponto de partida objetivos bem pontuais. A necessidade constante de se atualizar e se reinventar das empresas faz com que as equipes produzam planos de ação para alcançar o objetivo de inovar. Muitas atitudes têm como foco a inovação (Farias et al. 2014).

A expressão “inovação” se popularizou em Economia por intermédio do economista Joseph Schumpeter em seu livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico” publicado em 1912. O economista, coloca que inovar é “produzir outras coisas, ou as mesmas coisas de outra forma, combinar diferentes materiais e forças, enfim, fazer novas combinações” (Schumpeter, 1968, p.47). Schumpeter compreende o capitalismo de uma forma muito especial e inovadora, concedendo ao empresário inovador (empreendedor) um papel fundamental na dinâmica capitalista. Para ele, empreender significa a “criação de novas combinações”, e a figura do empreendedor está relacionada à ideia de quem irá executar essas novas combinações. Esse empreendedor, por sua vez, habita num mundo incerto, e apesar disso possui determinação para promover novos empreendimentos e resistir contra a segurança da zona de conforto (Heertje, 2008, p. 321).

De acordo com Drucker (1988, p.8):

” Em inovação, como em qualquer outro empreendimento, incluem talento, engenhosidade e conhecimento. No entanto, considerando todos, para inovar há de se trabalhar com tenacidade, foco e propósito. Se não houver diligência, persistência e compromisso, o talento, a engenhosidade e o conhecimento serão de pouca valia.”

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) foi a responsável por desenvolver o Manual de Oslo. O Manual ajuda na interpretação de dados sobre inovação de forma comparativa internacionalmente. Esse contexto envolve a indústria de transformação, indústrias primárias e o setor de serviços, devido às diretrizes do Manual serem voltadas para as inovações de empresas comerciais (Ocde e Eurostat, 2005). Algo inovador está

além de um produto novo, uma nova tecnologia, ou novos processos, mas começa com pequenas mudanças, enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gere um ganho para quem colocou em prática. Inovação sempre será questão de conhecimento, seja ele qual for (Tidd, Bessant e Pavitt, 2012).

### TIPOS DE INOVAÇÃO

Knight (1967) apresentou quatro tipos de inovação: *Product / Service, Production Process, Organizational Structure e People*. Os produtos ou serviços inovadores referiam-se a um novo produto ou serviço criado pela organização. Já o processo de produção, referiam-se as mudanças na organização relacionadas às atividades de produção. As inovações de estrutura organizacional tratavam das “relações de autoridade, sistemas de comunicação, ou os sistemas formais de recompensa dentro da organização” (Knight, 1967, p. 482). As inovações relacionadas as pessoas referiam-se à alteração de funcionários dentro de uma empresa, o rodízio, mudanças essas de culturas e comportamentos.

Para Schumpeter (1968) há diferentes formas de classificar os tipos de inovação: introdução de um novo produto ou mudança qualitativa ou de funcionalidade em um produto existente; introdução de um novo método de produção ou processo baseado em descoberta científica ou novidade tecnológica, que seja novidade para a indústria; abertura de um novo mercado; desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima, bens semimanufaturados ou outros insumos; estabelecimento de uma nova organização para os negócios (mudanças na organização da indústria).

De acordo com o que Francis e Bessant (2005), defendem, existem quatro categorias que envolve a inovação, também conhecidos como os “4Ps” da inovação. Bessant e Tidd (2009) descreveram os “4Ps”: a) Inovação de produto – melhoria de produtos existentes oferecidos por uma empresa; b) Inovação de processo – alteração na forma de criação e entrega do produto; c) Inovação de posição - alteração no contexto em que produtos/serviços são lançados; d) Inovação de paradigma - alteração nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. A categorização de inovação se distingue em três tipos de acordo com Zogbi (2008) sendo elas: melhoria contínua, ruptura e disrupção. Os tipos de inovação podem ser classificados em sete: de produto ou serviço, de processo, mercadológica, organizacional, incremental, por ruptura e por disrupção.

**Inovação de processo** - A definição apresentada pelo Manual de Oslo para inovação tecnológica de processo é a descrita abaixo:

“A Inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e pode derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes. (Ocde, 2005; p 56)”

**Inovação mercadológica** - O Manual de Oslo define inovações mercadológicas (também chamadas de marketing) como mudanças que envolvem a execução de um diferente método de marketing, com mudanças significativas na imagem do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2005). Na mesma direção, Pearson (2011) agrega que a inovação de marketing visa atender melhor os requisitos de compra dos clientes, gerando novos mercados ou recolocando no mercado certo produto, com o objetivo de aumentar suas vendas. Um bom exemplo de inovação mercadológica são os bancos digitais, que oferecem todos os benefícios de um banco normal, inclusive os próprios bancos convencionais estão se atualizando cada dia mais, lançando aplicativos com os mesmos serviços oferecidos pessoalmente, porém de forma totalmente digital, e isso vem se tornando tendência cada dia mais.

**Inovação organizacional** - Pelo Manual de Oslo inovação organizacional está abaixo descrita:

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

Ou seja, inovação organizacional é basicamente o desenvolvimento de um novo método organizacional ou de logística nas práticas da empresa, na organização do trabalho ou em suas relações externas.

**Inovação incremental** - Na inovação incremental que envolve os quatro últimos tipos de inovação citados anteriormente, as transformações e melhoria é feita a partir de um processo, tecnologia, produto ou serviço que já existe de forma gradual, focada na melhoria da eficiência

partindo de produto já existente, que o torne mais ecologicamente aceitável ou que seja só a melhoria de sua embalagem, conforme exposto por Zogbi (2008).

Para Serafim (2011), a inovação incremental possui moderado grau de novidade, no entanto proporciona ganhos significativos. Ainda, aponta o autor que ocorre continuamente em uma indústria e se constitui de ajustes em produtos e processos existentes.

**Inovação por ruptura** - é o oposto da incremental, são consideradas transformações e mudanças abruptas em produtos ou serviços, descontinuando os elementos que fundamentam produtos e serviços já existentes. Um exemplo é a tv, a internet. (Zogbi, 2008). Para Serafim (2011, p. 190) a inovação por ruptura provoca transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços. É descoberta proporcionada por novos conhecimentos, envolvendo maiores recursos e riscos técnicos, com forte impacto nos resultados.

**Inovação por disrupção** - é o oposto da incremental, ela descobre uma necessidade e inventa um produto ou serviço que supra ou facilite a vida das pessoas trazendo alternativa de baixo custo, descontinuando os elementos que fundamentam produtos e serviços já existentes. Um exemplo é a Netflix, que possibilitou que as pessoas assistam filmes sem precisar alugar em locadoras a um custo elevado, isso só foi possível pela evolução tecnológica, fazendo ser acessível para os clientes podendo assistir a qualquer hora e qualquer lugar (Zogbi, 2008).

Um conceito difundido por Christensen (2003) e que ganhou bastante notoriedade em muitas publicações foi a Inovação disruptiva. É o fenômeno pelo qual uma inovação transforma um mercado ou setor existente através da introdução de simplicidade, conveniência e acessibilidade em empresas onde a complicação e o alto custo são o status quo. O referido autor, professor de Harvard se inspirou no conceito de “destruição criativa” registrado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter em 1939 para explicar os ciclos de negócios. "É importante lembrar que a ruptura é uma força positiva. Inovações disruptivas não são avanços de tecnologias que fazem bons produtos – melhores; ao contrário, são inovações que tornam os produtos e serviços mais acessíveis e baratos, tornando-os disponíveis a uma população muito maior", diz autor.

## 2.2 EMPRESA INOVADORA

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), existem 12 características que tornam uma instituição inovadora: 1. Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar. Essencialmente a inovação tem a ver com aprendizagem e mudança, envolve risco e quebra de padrões e, comprometimento da alta gestão. Contudo, “em muitos casos a inovação acontece apesar da alta gestão de uma organização, e o sucesso emerge como resultado de táticas de guerrilha, em vez de ataque frontal” [...] (p. 489); 2. Estrutura organizacional adequada com modelos flexíveis e hierarquias horizontais está mais propensa a inovar de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), e são influenciadas pela natureza das tarefas a serem desempenhadas na organização. “Algumas exigem julgamento e percepção e variam constantemente – isso inclui as decisões associadas à inovação” (p.492). Indo ao encontro Koulopoulos (2011) afirma que a inovação obterá resultados se a liderança for capaz de integrá-la à estrutura da empresa. Porém, um grande desafio para os líderes e, independentemente do tipo de estrutura é propiciar o compartilhamento de conhecimentos necessários à inovação; 3. Indivíduos-chave: são indivíduos ou líderes que assumem o papel de facilitadores, e interlocutores do processo de inovação e são responsáveis pela motivação e compartilhamento em toda a instituição (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008). “Existem muitas funções que figuras-chave pode desempenhar, que influenciam o resultado de um projeto” (p. 497); “[...] figuras-chave não estão apenas no lado da gestão técnica e de projetos; estudos enfatizam a importância do ‘inovador de negócios’, considerando a perspectiva de mercado” (p.501) [...] “para ativar o compartilhamento e a comunicação eficaz não basta softwares inteligentes e TI avançada, há um elemento interpessoal forte envolvido (Tidd, Bessant e Pavitt,, 2008, p. 502); 4. Desenvolvimento e treinamento: o aperfeiçoamento constante de conhecimentos, habilidades através de treinamento é necessário para a organização poder agir no momento em que surge uma oportunidade de inovar (Tidd, Bessant e Pavitt, (2008) “mas o treinamento e desenvolvimento podem assumir um papel mais amplo como motivadores – as pessoas sentem-se valorizadas” (p. 502); 5. Inovação com alto envolvimento: As empresas orientais recebem muitas sugestões de melhorias de seus funcionários e a maioria são implementadas. Já as empresas ocidentais têm se esforçado muito para seguir essa tendência, dessa forma, muitas empresas já têm programas internos, onde os funcionários podem colocar suas ideias e as melhores ideias são implementadas (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); 6. Trabalho de equipe eficaz: A junção de



conhecimentos através de diferentes indivíduos trás melhores resultados se for comparar com o desenvolvimento individual. A construção eficaz de equipes pode reunir conjuntos de conhecimentos diferentes necessários para desenvolvimento de produtos ou melhoria de processos, tanto que isso pode ser visto em empresas que atuam com rodízio de postos de serviços. (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008);

7. Atmosfera criativa: sistemas de recompensa e reconhecimento, políticas de capacitação, sistemas de recompensa e reconhecimento, política de treinamento, sistemas contábeis e de mensuração e desdobramento de estratégias inovação), e pondera Tidd, Bessant e Pavitt, (2008, p. 518) - “em uma organização com uma cultura inovadora, indivíduos com brilhantes ideias podem levá-las adiante com apoio e estímulo do sistema”.

8. Foco externo: O foco externo vai além da compreensão das necessidades e desejos dos clientes externos, e age também na construção de relacionamentos com fornecedores, colaboradores, competidores, entre outros, o que chamamos de clientes internos;

9. Comunicação extensiva: A clareza e comunicação por meio de diversos canais são fundamentais para o processo de inovação na empresa, porque a resolução de problemas depende da combinação de diferentes conhecimentos que podem estar amplamente distribuídos pela instituição (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008);

10. A organização que aprende: A inovação é um processo de aprendizagem, um processo de experimentação prática. Esse processo cria condições de aprendizagem contínua. Todos os dias a empresa aprende algo novo (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008). Na verdade, “as organizações não aprendem, e sim as pessoas [...] interessa-nos, em especial, os modos em que a aprendizagem compartilhada e individual pode ser mobilizada [...] que representam métodos para a sustentação de um processo de aprendizagem para sustentação de inovação estável” (p. 521);

11. Além dos limites: Cada vez mais frequente empresa individual conecta-se com outras de modo coletivo [...] incluem neste aspecto a aprendizagem em projetos compartilhados. (Tidd, Bessant e Pavitt,, 2008);

12. Além da condição estável: As organizações cada vez mais precisam lidar com o desafio da gestão para a inovação em condições estáveis e condições descontínuas. (Tidd, Bessant e Pavitt,, 2008). A base do conhecimento existente, aumenta a capacidade de buscar, reconhecer assimilar e utilizar novos conhecimentos. Nieto e Quevedo (2005) consideram que as empresas apresentam diferentes capacidades de inovar, porque a capacidade de absorver conhecimento é diferenciada em cada uma.

De acordo com Serafim (2011), em qualquer organização, o mais importante para a construção de ambiente inovador é a atuação de sua liderança, pois é a partir da visão da alta liderança que definirá se a mesma irá percorrer os trilhos da inovação. Desta forma, é importante que as organizações carreguem em seu código genético a inovação, seja a partir de seus fundadores ou a partir das lideranças, a fim de que inspirem seus colaboradores, incentivando a consolidação de um ambiente favorável à inovação. Portanto, os líderes das organizações têm desafios constantes para inspirarem em algum momento seus funcionários, legar valores importantes, estabelecer processos positivos e ambientes adequados para a inovação.

E inovação não se dá a curto prazo. Ela deve ser pensada a médio e longo prazo. Segundo Estrin (2010, p.4), tanto as empresas como o país têm a sua frente pontos cegos e deligados na área da inovação: nos agarramos ao precipício como papa-léguas ficando suspenso no ar e com um sorriso arreganhado enorme, sem nos darmos conta de que a terra firme antes sob nossos pés não mais existe. As empresas e o país não podem se agarrar simplesmente, nos dias atuais na era da informação, do conhecimento e da globalização, ao que deu certo no passado. Há a necessidade de compreender os princípios da inovação, aprender com os sucessos e insucessos anteriores e identificar as forças que fizeram a balança pender para o imediatismo. É importante que as organizações se adaptem à nova realidade imposta à sociedade nos dias atuais, reconstruir um ambiente para inovação e compromisso com a ciência em todos os níveis da sociedade, caso contrário, de acordo com Estrin (2010) perde-se a força e com ela as esperanças de sustentabilidade e prosperidade econômica e melhor qualidade de vida para as gerações futuras.

### **3 LIDERANÇA**

Liderança é um tema que vem sendo muito discutido ao longo do tempo, e que aliada a inovação só faz a empresa se destacar competitivamente. Uma boa liderança não é mais vista como um diferencial, e sim como um pré-requisito a ser alcançado, dessa forma quanto melhor um líder, tanto na capacidade de influenciar e inspirar as pessoas como na criatividade e inovação, maior será o seu diferencial de mercado. Liderar é a capacidade de influenciar pessoas que estão a sua volta a exercerem atividades propostas, da melhor forma possível, garantindo

assim a cooperação, bem como o alcance dos objetivos previamente estabelecidos anteriormente (Wright, 2011; Hunter, 2004).

A liderança pode ser entendida em uma organização como sendo o padrão comportamental que se manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas e como é visto por elas. Ela é definida como “o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações”, segundo Maximiano (2000). No entendimento de De Bes e Kotler (2011) a liderança é considerada uma das principais aliadas da inovação, um líder que não promove a inovação cria barreiras a ela. Criar fluxos verticais e horizontais de informações, espaços colaborativos e uma cultura de inovação são entendidos como fundamentais dentro de uma organização.

O único elemento consistente encontrado nas organizações que realmente sustenta a inovação é a liderança. Enquanto a inovação está profundamente enraizada em comportamentos ligados à cultura da 53 organização, a licença e a autoridade para determinar o valor da inovação sempre começam a partir da liderança e, especificamente, nos níveis mais altos da hierarquia (Koulopoulos, 2011, p.61).

Os processos de inovação são influenciados por todos os níveis de liderança, mas é necessário que haja maior aprofundamento em pesquisas sobre ‘como’ a combinação de estilos de liderança podem influenciar na capacidade absorptiva (Sun e Anderson, 2012). É preciso diferenciar o conceito de líder e de liderança. Pode-se afirmar que a liderança é o processo em que o líder exerce o papel de influenciador da sua equipe, com vistas aos resultados que a organização espera. Neste sentido, são apresentadas as seguintes definições:

“Os conceitos e definições sobre o que é liderança e de como atuam os diferentes líderes no mundo atual mudam a cada década, acompanhando as necessidades das instituições sociais, expressas nas organizações e nos modelos de vida de cada um que se revelam nas relações pessoais. O surgimento de novas pesquisas e informações promoveram mudanças de conceitos destruindo o mito de “líder inato”, bem como não há possibilidade de “se criar” um verdadeiro líder. (Munhoz, 2002, p.112).”

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

### **3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA**

Há vários estilos de liderança, tais como: afetiva, autoritária, liberal, autocrática democrática, carismática, diretiva, participativa, transacional e transformacional entre outras. Cada um destes demonstra o tipo de comportamento do líder frente a seus subordinados dentro

de uma organização. Sendo que aqui abordaremos o estilo transacional e o transformacional. (Maximiliano, 2010; Marques, 2010).

A liderança transacional é um estilo de liderança que o foco é a obediência ao líder, associada a oferta de recompensa financeira ao colaborador por obedecê-lo, caso contrário será punido. Outro fato deste estilo de liderança é recompensa a um membro da equipe pelo seu maior rendimento. Os funcionários trabalham apenas seguindo ordens, não interage como parte do processo, visa apenas o lucro. (Maximiliano, 2010). O estilo de liderança transformacional é aquele como o próprio nome já diz, o líder tem a habilidade de transformar o ambiente positivamente e a realidade dos lugares por onde passa. Possui capacidade para solucionar problemas de qualquer complexidade, além de ser visionário, estrategista e comprometido com sua equipe, ele se importa com as pessoas e não apenas com a meta.

O estilo de liderança transformacional adota o seguinte perfil segundo Marques (2016): Descentralização das funções - Os colaboradores recebem sua tarefa de forma individualizada e possuem liberdade para tomar decisão em várias situações sem necessidade de recorrer ao líder; Percepção de competência dos colaboradores - Este líder está sempre atento, à visão e o interesse que os colaboradores têm a respeito da empresa, e quais competências cada um demonstra, com isso, permite sua participação em reuniões coletivas e valorizam suas ideias; Espírito motivador – Esse líder acredita que melhorando o ambiente de trabalho é possível influenciar no resultado das atividades. Líderes com este perfil acreditam que a motivação pode inspirar a equipe a alcançar os resultados previamente estabelecidos.

Uma das principais características da liderança transformacional é a descentralização (Dornelas, 2007; Chiavenato, 2004), na qual os gestores conferem aos empregados poder de decisão. Isso mostra que não importa em circunstâncias normais, em um período de sucesso ou quando a organização está em crise, as organizações precisam de líderes que sejam capazes de fazer mudanças (Wright, 2011; Marques, 2016).

É de suma importância o entendimento dos estilos de liderança e identificação do estilo de um líder ajudando a compreender a relação do líder com seus subordinados e observar de que maneira o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança, além de delinear a importância deste entendimento. Neste sentido, Engstrom e Mackenzie (1974, apud Topanotti 2015, p. 37-38) discutem cinco categorias básicas de estilos de lideranças: a) **Laissez-faire**: Não há estrutura ou supervisão, os membros definem seus alvos e padrões de desempenho, o líder

primeiro entre os iguais, sem autoridade, o líder dá o mínimo de direção e o máximo de liberdade; **b) Democrático-participativo:** O líder fornece alguma estrutura. Todos tomam decisões de forma democrática, então as decisões são coletivas. O líder se comunica ali, esclarece o problema e o resolve coletivamente. As decisões são tomadas por todos de forma democrática, a decisão é, portanto, coletiva. Os líderes estão ali para fazer fluir a comunicação, esclarecer problemas e resolvê-los coletivamente; **c) Manipulativo-Inspirador:** Existe alguma estrutura, mas geralmente é confusa e suspeita. O gestor estabelece alvos com pouca participação, mas a aceitação dos empregados é difícil; **d) Benevolente-autocrático:** Atividades altamente estruturadas e supervisionadas de perto, estimulam os colaboradores a fazerem sugestões em relação as metas, condições de trabalhos entre outros. É um método paternalista, no qual se visa manter todos felizes sem perceber que por fim, tornam-se dependentes; **e) Autocrático-burocrático:** as atividades são minunciosamente arbitradas, desencorajando assim, a participação de outros membros, já que questionar ordens é uma insubordinação neste caso. Estilos de liderança onde os líderes mandam e não “comandam”, exigindo que se faça o que foi mandado sem discutir.

Segundo Senge (2006) existe uma nova visão sobre a liderança nas organizações, que está centrada em tarefas mais tênues e mais importantes, pois os líderes são responsáveis por construir organizações onde seus colaboradores podem expandir continuamente suas capacidades, entender as complexidades, esclarecer visões, aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, quer dizer, eles acabam sendo responsáveis pelo aprendizado de seus colaboradores. Conforme aponta Oliveira (2006, p.2): liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder.

#### 4. RELAÇÃO DA INOVAÇÃO E LIDERANÇA

A gestão da inovação é necessária, seja ela processo ou resultado. Faça o processo de inovação acontecer na organização. A inovação precisa fazer parte da agenda de gestão estratégica dos líderes que formulam e implementam estratégias com foco na inovação. As organizações que focam na inovação devem ter segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008): a) Foco em pessoas que atuam como facilitadoras (ou que dificultam) nos processos de inovação; b) O compromisso da alta administração em alocar apoio financeiro a projetos com certo grau de

incerteza; c) Equilibrar as necessidades da organização para criar novas ideias, ao mesmo tempo que atende às necessidades de padrões e estruturas rígidas para controlar o processo; d) Cultura de compartilhamento do conhecimento, com comunicação ativa entre os membros da organização; e) Clima que promova a vontade de inovar. Isso é possível através da ação da liderança na instituição, representada pelos diversos níveis de chefias, gerentes e supervisores. Líderes com foco na inovação têm a capacidade de reconhecer oportunidades em qualquer um dos elementos acima (Bel, 2010).

Sobre o papel do líder no processo de inovação De Jong e Den Hartog (2007) reforçam a importância do comportamento e o papel decisivo de seus líderes em relação ao comportamento individual. Um caminho fundamental para que um processo de inovação alcance êxito é que “a liderança de inovação também forneça liderança de aprendizado”, ou seja, “o aprendizado acelerado e constante precisa ser defendido por quem quer que esteja liderando. As habilidades de liderança específicas consideradas necessárias para alcançar a mudança e impulsionar a inovação consistem em seis conjuntos de habilidades: a) Capacidade de comunicação; b) Capacidade de motivação; c) Capacidade de instrução; d) A capacidade de promover o trabalho em equipe e a colaboração; e) A capacidade de recompensar; f) A capacidade de influenciar a cultura e o ambiente (Gilley et al., 2008).

Nanus (2000, p.10) declarou que “os líderes controlam o processo de mudança, faz as pessoas sonharem, e lhes permitem realizar seus sonhos e transformá-los em realidade”. Esses líderes estão comprometidos com a força da equipe para nos manter vivos e transformar a empresa em uma nova entidade com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. O líder assume um papel muito importante no processo de inovação, como foi abordado ao longo do trabalho, o líder tem o poder de transformar a empresa, como tem o poder de fazer o inverso, um gestor que não pratica a liderança pode ser uma barreira para que a inovação faça parte da instituição.

## **5. PROCEDIMENTO METODOLOGICO**

Durante o processo de coleta dos dados desta dissertação, foram percorridas três etapas para a construção da estrutura do método de pesquisa. O tipo de pesquisa foi de caráter exploratório, de natureza qualitativa e o método de estudo de caso.

Para se atingir os fins propostos, foram percorridas três etapas para a construção da estrutura do método de pesquisa. Na etapa 1, foi realizado um levantamento bibliográfico com dados coletados a partir de livros, artigos acadêmicos, jornais e publicações eletrônicas. Na etapa 2 foi realizado um levantamento de dados, por meio de entrevistas em profundidade com gestores de um banco privado, utilizando um roteiro estruturado. A etapa 3 foi a aplicação de questionário, com um grupo de colaboradores nos níveis agentes e assistentes. Cada uma destas etapas foi amarrada com os objetivos desta pesquisa, em que a etapa 1 teve como objetivo, dar sustentação à construção do referencial teórico e as etapas 2 e 3, buscaram responder aos objetivos geral e específicos. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005). Portanto, essa pesquisa trabalha com dados primários, coletados em primeira mão na pesquisa de campo por meio de entrevistas e, com dados secundários, coletados por intermédio de análise documental, ou seja, documentos registrados em relatórios. Deve-se informar o tipo de documento, de onde foram extraídos e autoria dos mesmos (MICHEL, 2015).

Gil (2016) identifica diferentes modalidades de estudos de caso único como o caso raro – comportamentos e situações sociais; caso decisivo – contestar, confirmar ou estender uma teoria; caso típico – explorar ou descrever objetos; caso extremo – pode oferecer a situação limite em que um fenômeno pode se manifestar; caso discrepante – “passa dos limites”; caso revelador – ocorre quando um pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno inacessível a outros pesquisadores. Essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo holístico de caso único revelador em um dos maiores bancos do Brasil, que passou por uma grande transformação digital e metodológica na forma de atuação de toda a equipe de tecnologia, se espelhando em outras empresas de 57 mercado como a Spotify e a Ci&T. A empresa estudada apresenta uma estrutura organizacional multiproduto e multinegócios, por este motivo foi escolhida. A empresa estudada se configura como um dos maiores bancos privados do Brasil e uma das maiores empresas do mundo, de acordo com o ranking da Forbes, levando em conta atributos como negócios produzidos, ativos e valor de mercado.

Desse modo, do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa se apresenta como sendo qualitativa sendo assim, os objetivos foram descritos como descritivo e em relação aos procedimentos técnicos uma pesquisa bibliográfica e documental.

### **Analisar como as ações de inovação impactam os colaboradores**

Analisar como as ações de inovação impactam os colaboradores neste bloco, o intuito foi capturar como as ações de inovação implementadas pelo banco impactam os colaboradores da organização. Foi criado um indicador que buscou estudar os impactos da inovação relacionado às pessoas, ou seja, explorando a organização das equipes que trabalham com inovação, o ambiente de trabalho e seus respectivos incentivos.

Foram observados três aspectos nas entrevistas, que serão detalhados na sequência deste trabalho, sendo classificados como variáveis: I. organização das equipes: como estão divididas e alocadas as equipes nas áreas pesquisadas; II. ambiente de trabalho: avaliar como está estruturado o ambiente de trabalho na organização; III. incentivos para inovar: aborda a forma com que a empresa valoriza as iniciativas de inovação, por meio de premiações envolvendo valores financeiros ou não financeiros.

### **Características da Amostra**

Neste trabalho foi utilizado um questionário tendo como finalidade averiguar a importância da inovação e o papel do líder neste processo. Dessa forma, elaborou-se 08 perguntas sendo estas objetivas. Essas práticas foram realizadas em seis agências bancárias na cidade de Campo Grande, nos dias 04 e 06 de maio de 2020.

Para se alcançar os resultados almejados, foram aplicados 6 questionários no primeiro evento e no subsequente o mesmo valor, totalizando 12 perguntas efetuadas, 6 direcionados aos líderes de cada agência e seis direcionados a agentes e assistentes. Logo após, obteve-se os resultados das aplicações que foram apresentadas através de um gráfico. Dado isso, o esquema gráfico foi constituído por elementos que exibem a inovação nas instituições financeiras e que se refere à tecnologia e o uso que se faz da mesma.

### **Técnicas de coleta de dados**

O questionário aos gerentes (Apêndice A) e pesquisa estruturada aos funcionários (Apêndice A). Essas perguntas foram transformadas em variáveis quantitativas, que apoiaram os indicadores com o objetivo de se chegar aos objetivos específicos. Foi utilizado o mesmo questionário, tanto para os gerentes (coleta quantitativa), como para o questionário realizada junto aos colaboradores da instituição (coleta quantitativa), na qual foi utilizado o método de perguntas fechadas. Preparar os dados para a coleta é uma tarefa complexa. Se não for bem



realizada, toda a investigação do estudo de caso pode ser prejudicada e todo o trabalho prévio terá sido em vão (Yin, 2015, p.75).

Os estudos de caso combinam diferentes formas de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observação (Eisenhardt, 1989). A utilização de múltiplas técnicas para coletar os dados, garante a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso no seu contexto, conferindo maior credibilidade aos resultados. Procedimentos diversos garantem a triangulação, que contribui para corroborar o fato ou fenômeno (Gil, 2016). Neste trabalho, foram empregados os métodos de entrevistas estruturadas. Forza (2002, p.166) destaca que os dados podem ser coletados em uma variedade de maneiras, em diferentes contextos e de fontes. As entrevistas podem ser estruturadas ou não estruturadas e podem ser realizadas pessoalmente, por telefone ou correio.

“Na formulação das perguntas, o pesquisador deve assegurar que a linguagem do questionário é consistente com o nível de compreensão do entrevistado. Se a questão não é entendida ou interpretada de forma correta pelos respondentes, o pesquisador irá obter respostas não confiáveis para a questão, e estas respostas serão tendenciosas. O pesquisador também deve escolher questões abertas (permitindo que os entrevistados para respondam da forma que escolherem) ou fechados (limitando os inquiridos a uma escolha entre as alternativas dadas pelo pesquisador) (Forza, 2002, p.168).”

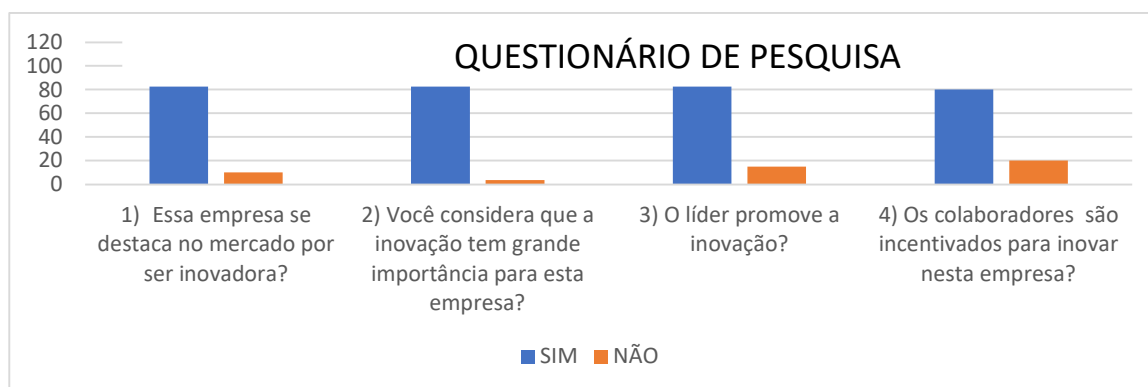
A execução das entrevistas com os participantes, foi realizada entrevista pessoal por meio da aplicação do roteiro estruturado com gerentes da empresa pesquisada (8 questões); e foi submetido o mesmo questionário, a colaboradores – agentes e assistentes. Depois de estruturado o questionário, foi realizada uma análise do que foi capturado, diante do referencial teórico, com o intuito de analisar se há complementação ou divergência entre o referencial e o resultado do questionário, no sentido de compreender se a inovação é de fato importante para a instituição e se o líder assume algum papel nesse processo.

## **6. ANÁLISE E REFLEXÃO DOS DADOS OBTIDOS**

Nesta análise, foram averiguadas as opiniões de gerentes e funcionários sobre inovação e liderança, por conseguinte esse estudo foi realizado em seis agências bancárias de um banco privado na cidade de Campo Grande. Desse modo, foram utilizados os métodos de pesquisa baseados na coleta e análise de dados que foram feitas por meio da aplicação de 12 perguntas a partir de um questionário semiestruturado para averiguar as questões (objetivos específicos da pesquisa) a respeito da inovação e da liderança. Diante disso, foi elaborado dois gráficos de

colunas (GRÁFICO 1), (GRÁFICO 2) com o objetivo de apresentar os dados coletados durante a pesquisa, composto por elementos diretamente relacionados com o objetivo proposto. Este gráfico retrata as respostas das perguntas.

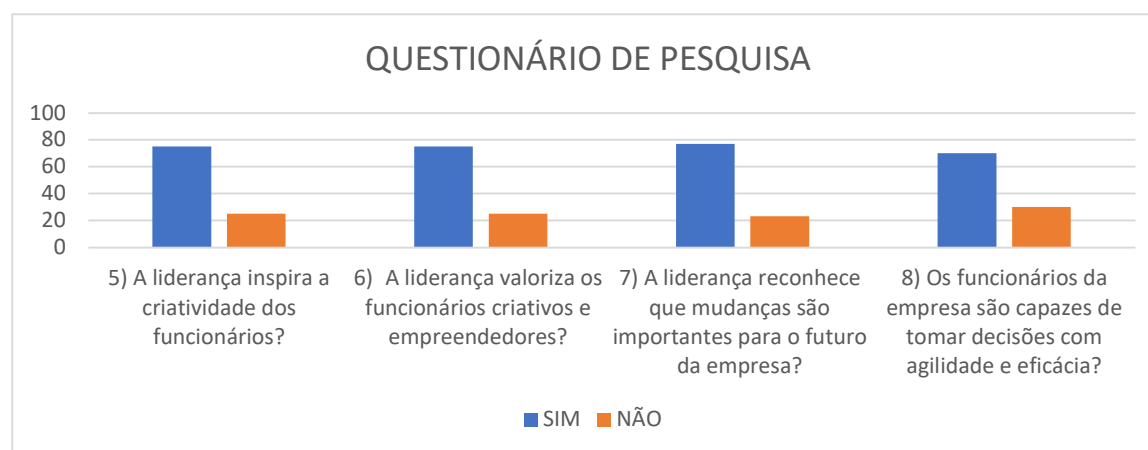
Gráfico 1: Dados obtidos através dos questionários aplicados.



Fonte: Elaborado pelos autores

Serafim (2011, p. 25) aponte que, se as empresas desejam obter melhor capacidade de produzir ideias pertinentes e inéditas, deve-se oferecer treinamentos e estabelecer processos a fim de estimular novas formas de pensar e elaborar soluções. A liderança de uma equipe e o ambiente de trabalho também possuem um grande poder de estimular a atitude do grupo em direção da inovação. O segundo gráfico trata-se da continuidade das respostas do questionário.

Gráfico 2: Dados obtidos através dos questionários aplicados.



Fonte: Elaborado pelos autores

Através dessas análises, constatou-se a importância do líder no processo de inovação. Relatos apontam que 90% dos bancários que responderam, consideram que a inovação tem

grande importância para a empresa, e 85% dos respondentes, consideram que o líder promove a inovação na empresa. Nas oito perguntas levantadas buscando responder acerca da importância da inovação e da liderança, foi feita a média das respostas, tanto do gerente como dos funcionários, e todas elas apresentaram o “sim” acima de 50%, evidenciando o que foi levantado nas referências bibliográficas, que de fato um complementa o outro, e faz toda a diferença na empresa. Um bom líder é aquele que tem a capacidade de incentivar seus liderados, um líder inovador que dá autonomia para sua equipe usar a criatividade e inovar, influência de forma positiva. Desta maneira, a valorização do recurso humano, o desenvolvimento de capacidades potenciais bem como de suas habilidades, fazem com que os colaboradores trabalhem com alto grau de satisfação e de fato contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos (Wright, 2011)

De acordo com Marques (2016) é necessário que o líder possua habilidades tais como o autoconhecimento, visão estratégica, maximização de valores. Aliado a isto, o líder deve: aceitar as experiências inovadoras a fim de abraçar as oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores e crescimento para a empresa. Assim, podemos observar, a partir da análise do caso, que a observação de fatores como estes fazem a empresa estudada ser reconhecida pelos funcionários como uma empresa inovadora e enxergam o líder como um dos responsáveis para que ela ocorra. Aponta Serafim (2011), se o líder não estabelece a inovação como prioridade, não obtém o apoio de seus colaboradores necessários à transformação, não consegue definir as metas relacionadas as estratégias e objetivos delineados, não estimula e nem cobra resultados de inovação advindos de seus colaboradores, não investe em projetos inovadores nos diversos setores da sua empresa, conseqüentemente, não se torna uma empresa inovadora, apta ao mercado competitivo atual.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inovação é considerada com um instrumento de estratégia competitiva poderosa nos dias atuais. E, quando a empresa inova, há oportunidades para se construir posição sólida no mercado assegurando a liderança em seu nicho de mercado, uma vez que ele tem o papel de incentivar seus colaboradores a terem maior criatividade para gerar um ambiente de inovação para a organização. No entanto, compreender a inovação e liderança é desafiador, embora a inovação seja algo abordado há bastante tempo, mesmo que tenha pouco tempo que ela ganhou

destaque. Mas é um tema necessário, ainda mais com tanta mudança que vem ocorrendo no mercado, e as empresas que não se adaptarem, tendem a ter desvantagem competitiva. Desta forma, inovação e liderança devem andar juntas.

Retomando o objetivo principal deste trabalho foi analisar se a inovação é importante para a organização e o papel do líder, onde pode ser verificado que a inovação é de suma importância para a organização, tendo em vista que ela gera melhores resultados para a instituição e seus funcionários. Porém, para que a inovação aconteça, é importante o papel do líder. A partir dos dados da pesquisa, pode ser verificado, que o conhecimento de cada estilo de liderança, se faz necessário, e que inovação e liderança se complementam, e um líder inovador é o perfil que as empresas mais necessitam nesse momento, haja vista que dentro da organização os colaboradores são as peças-chaves mais importantes para a sustentabilidade e desenvolvimento. Desta forma, pode-se inferir que o mais importante para a construção de um ambiente de inovação nas empresas é a atuação de sua liderança, pois é ela quem definirá como a empresa irá inovar. Desta forma, gerenciar um clima e estrutura ideal para este ambiente inovador é um grande desafio nos dias atuais para os líderes e gestores das empresas, com equilíbrio entre a hierarquia e a independência, rigidez e liberdade é o ponto chave da literatura sobre teoria organizacional aplicado aos ambientes inovadores.

Aponta Topanotti (2015, p. 92) que, para propiciar um clima organizacional favorável das atividades de inovação, se faz necessário saber ouvir as pessoas, mantendo sempre bons canais de diálogo, que oportunizem não somente a receptividade de novas ideias, como também para que possam exprimir suas dificuldades e anseios pessoais. O objetivo geral e os objetivos específicos desse trabalho foram atingidos por meio do estudo de caso de um banco privado, onde foi analisado a importância da inovação e o papel que o seu líder desempenha nesse processo. Portanto, é importante que o líder prepare a sua organização para um ambiente da inovação para que possa dar sustentabilidade para o futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bel, R. 2010. Leadership and Innovation: learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29:2 (47-60).
- Bessant, J.; Tidd, J. 2009. *Inovação e empreendedorismo*: administração. São Paulo: Bookman Editora.

- Chiavenato, I. 2004. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- De Bes, T. F.; Kotler, P. 2011. *A bíblia da inovação: o modelo A-F*. São Paulo: Lua de Papel.
- De Jong, J.P.J.; Den Hartog, D.N. 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10:1 (41-64).
- Dornelas, J. C. A. 2007. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. *The Discipline of Innovation*. *Harvard Business Review*. 1998. Acesso em maio.2020. <[http://ogsp.typepad.com/focus\\_or\\_die\\_ogsp/files/drucker\\_1985\\_the\\_discipline\\_of\\_innovation.pdf](http://ogsp.typepad.com/focus_or_die_ogsp/files/drucker_1985_the_discipline_of_innovation.pdf)>.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Stanford University: Academy of Management Review* – Oct,
- Engstrom, T. W.; Mackenzie, R. A. 1974. *Managing your time*. Grand Rapids. Michigan: Zondevan Publishing House.
- Estrin, J. 2010. *Estreitando a lacuna da inovação: como reacender a centelha da criatividade na economia global*. Trad. Beth Honorato. São Paulo: DVS Editora.
- Farias, R.; Amâncio Vieira, S. F.; Câmara, M. R. G.; Favoreto, R. L.; José Sereia, V. J. 2014. Estratégias de financiamento a inovação em empresas de base tecnológica: considerações a partir de um caso da incubadora da Universidade Estadual de Londrina. *International Journal of Innovation*. São Paulo, 2:2.
- Forza, C. 2002. *Surveys – Survey research in operations management: a processbased perspective*, Università di Padova: Vicenza, Italy.
- Gil, A. C. 2016. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. – São Paulo: Atlas.
- Gilley, A. et al. 2008. Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19:2 (153-169).
- Hunter, J. C. 2004. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Knigh, K.E. 1967. A descriptive model of intra-firm innovation process. *The Journal of Business*. 40:4 (478-496). Acesso em maio.2020. <<http://www.jstor.org/stable/2351630?seq=1>>
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouloupoulos, T.M. 2011. *Inovação com resultado*. Editora Gente, São Paulo.
- Lume, L. E. .2008. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Basingstoke, Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Marques, J. R. Conceito de liderança transformacional. 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/> Acesso em: 10 jun. 2020.

- Maximiano, A. C.A. 2005. Teoria Geral de Administração: da revolução urbana e revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Michel, M. H. 2015. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas.
- Munhoz, M. L. P. 2002. Bases teóricas da visão sistêmica. Coleção Temas de Psicopedagogia. São Paulo: Memnon.
- \_\_\_\_\_. 2000. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Nanus, B. 2000. Liderança Visionária: Como planejar o futuro da sua empresa. The visionary leadership, traduzido por Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, J. F. Profissão líder: Desafios e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Economico (OCDE); Eurostat. 2005. *Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Medição das atividades científicas e tecnológicas*. 3.ed. Paris,. Acesso em: 29 maio .2020. <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> >.
- Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE. 2005. *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*, tradução Paulo Garchet, Paris.
- Schumpeter, J. 1968. *The theory of economics development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Senge, P. 2006. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Serafim, L. 2011. *O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa*. São Paulo: Saraiva.
- Sun, P. Y. T.; Anderson, M. H. 2012. The Combined Influence Top and Middle Management Leadership Styles on Absorptive Capacity. *Management Learning* 43: 1 (25-51).
- Tidd, J.; Bessant, J; Pavitt, K. G. 2008. *Gestão da inovação*. 3. Porto Alegre: Bookman.
- Topanotti, A.P. 2015. Estilos de Liderança que promovem a inovação nas organizações. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Acesso em 12 jul. 2020. <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3853/1/Andr%C3%A9%20Pais%20Topanotti.pdf>>
- Ulrich, D. 1998. Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.
- Wright, P. L. 2011. *Administração estratégica conceitos*. 12º reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas
- Yin, R. K. 1985. Case study research: design and methods. *Beverly Hills*, Sage Publ.
- Zogbi, E. 2008. *Competitividade através da gestão da inovação*. São Paulo: Atlas.