

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Ketlyn Aparecida Sievers¹

William Lucas Sprung²

Christiane Bischof dos Santos³

RESUMO

A liderança é um componente fundamental dentro de uma organização. O presente trabalho buscou na literatura como a liderança afeta a inovatividade, e como a inovatividade é alavancada nas indústrias. A análise da literatura foi realizada através do software Atlas TI, onde foi possível, através dos códigos, criar uma network com conexões relacionando os fatores da pesquisa. Foi possível estabelecer muitos fatores relacionados a liderança, como motivação, bem-estar, performance organizacional e inovação. Ao passo que a pesquisa foi acontecendo, percebeu-se como a inovatividade influencia a organização e foram exemplificados certos efeitos dessa relação.

Palavras-chave: Liderança. Inovação. Inovatividade.

¹ Aluna do 4º período do curso de Engenharia de Produção da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2016-2017). *E-mail*: ketlyn.sievers@gmail.com

² Aluno do 7º período do curso de Engenharia de Produção da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2017-2018). *E-mail*: wsprung46@hotmail.com

³ Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professora dos cursos de Administração e Engenharias na FAE Centro Universitário. *E-mail*:christiane.santos@fae.edu

INTRODUÇÃO

Liderança é um assunto muito debatido na prática e em pesquisas (PILLAY et al., 2013), com um papel muito importante para vários contextos (econômicos, organizacional, social entre outros). A revisão da literatura demonstra que há uma grande variedade de abordagens técnicas para explicar a liderança (BESEN et al., 2017), entre elas: a abordagem tradicional, inovadora, transformacional, transacional, carismática, instrumental, estratégica e interativa, positiva, ética e autêntica.

Essas interações podem gerar vários benefícios para a indústria, como DUNNE (2016) comenta “líderes inspiradores estimulam a inovação do empreendimento”. Inovação é um fator que está diretamente relacionado com os estímulos ligados a boa atuação de um líder dentro da organização e as relações são o enfoque desta pesquisa científica.

Pesquisas feitas em anos anteriores pela consultoria *Price Waterhouse Coopers* (PwC) para o Prêmio Valor Inovação Brasil de 2016, mostram alguns dados bem interessantes sobre inovação no cenário brasileiro:

- 78% das empresas têm como nas suas prioridades de estratégia
- A inovação, sendo 21% destas 78% empresas tem como prioridade.
- Numa graduação de 0 a 10 no nível de inovação, o Brasil tem uma média 5,4. Aspectos para esse nível são apontados como principais políticas de incentivo ineficientes/insuficientes/inexistentes; distanciamento entre instituições de ensino e empresas; cultura brasileira é pouco voltada à inovação.

Ainda nesta pesquisa da PwC, foram feitos questionários para as empresas que participaram da pesquisa e encontraram uma grande concordância com relação a “A inovação é essencial para que minha empresa melhore seus resultados na atual conjuntura” e “A inovação será essencial para que minha empresa esteja preparada quando o Brasil voltar a crescer”. Pode-se captar a necessidade de identificar esses fatores para conseguirmos mostrar para as organizações empresariais, o que pode ajudar a alavancar a inovação e a inovatividade podendo dar maior competitividade e outros aspectos positivos para as empresas.

Neste trabalho será apresentado um estudo bibliográfico abordando as definições de liderança, e o que cada uma é capaz de influenciar, colocando como principal tópico a capacidade de inovação dentro da indústria e como ela instiga certos pontos para a melhora da performance da organização.

As perguntas de pesquisa que regem este trabalho são:

- Como a liderança afeta a capacidade de inovação das empresas?
- Quais são os fatores que alavancam a capacidade inovadora e como ela influencia a inovatividade na indústria?

1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é identificar como a inovação é influenciada pela liderança, e quais são os fatores que contribuem para o processo de inovatividade.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar uma pesquisa bibliográfica do assunto com o intuito de se analisar o que está sendo estudado até o momento presente.
- Identificar os fatores apresentados na literatura relacionados a liderança
- Estabelecer conexões entre o tema e os seus fatores de influência

2 LIDERANÇA

Liderança é um dos mais importantes componentes de gestão em qualquer organização, sendo um dos fatores que estimulam a inovação dos colaboradores. Atualmente, uma corporação tem uma melhor chance de sobrevivência quando possui uma boa liderança (ABDOLMALEKI et al., 20013; BOSSINK, 2004).

A liderança é capacidade de influência nas atitudes ou no comportamento, podendo conduzir um grupo encontrar a solução de um determinado problema ou chegar a um objetivo (OLIVEIRA, 2006, p. 7). Bons líderes têm a capacidade de promover a coesão do grupo, mostrando eficácia na obtenção de metas (RUGGIERI & ABBATE, 2013).

Liderança pode ser confundida com gerenciamento, apesar de serem processos distintos. O gerenciamento procura manter a estabilidade e elevar a eficiência. Por outro lado, a liderança está relacionada a criação de uma visão para o futuro, para inspirar e motivar os seguidores. As organizações precisam de ambas para atingir melhores resultados (OLIVEIRA, 2006, p. 18).

Segundo a Teoria da Liderança Situacional, existem três variáveis que devem ser consideradas: tarefas, caracterizada pela quantidade de orientação e direção; relacionamentos, relacionado a quantidade de apoio socioemocional; e maturidade dos liderados. Através das correlações entre essas variáveis, há quatro formas básicas de praticar a liderança. A primeira é determinar, que é caracterizada por uma situação de baixa necessidade de apoio emocional e, alta necessidade de orientação a um grupo

extremamente imaturo. A segunda é persuadir, quando o grupo de liderados já possui experiência, mas ainda necessitam de alta intensidade de apoios diretivo e emocional. A terceira é compartilhar, em que a ênfase está na alta quantidade de relacionamentos entre chefes e subordinados. Por último, delegar, referindo-se à situação em que o gerente está envolvido com equipes maduras e experientes sob os pontos de vista diretivo e emocional (CARVALHO & JR, 2015, p. 209-210).

O estilo de liderança é considerado um fator importante que influencia o desempenho da empresa (DAVID et al., 2013). Os tipos de liderança estão explicados a seguir.

2.1 TIPOS DE LIDERANÇA

Segundo BARBIERI (2016), existem dois tipos de liderança: tradicional e inovadora. A primeira está relacionada à uma organização estável, que vê a curto prazo, que é mais fria, analítica e controladora, com um líder solitário no topo da organização, e que acha que a liderança é somente para poucos. Por outro lado, a liderança inovadora aponta para desafios e mudanças do futuro, não separa a emoção do trabalho. Para a liderança inovadora deve haver menor controle possível sobre as pessoas, e o líder deve estar envolvido com todas as situações, e que a liderança é algo que pode ser aprendido e compartilhado.

Bossink (2004) destaca quatro estilos básicos de liderança em inovação: carismática, instrumental, estratégica e interativa. Os líderes carismáticos revelam uma visão inovadora, energizam outros para inovar e acelerar processos de inovação. Os líderes instrumentais estruturam e controlam os processos de inovação. Os líderes estratégicos utilizam seu poder hierárquico em favor da inovação organizacional. Os líderes interativos capacitam os outros a inovar, cooperar com eles para inovar e mostrar a eles como se tornar líderes de inovação.

A liderança também pode ser classificada em transformacional e transacional. A primeira demonstra forte carisma e consideração individualizada aos liderados. Na transacional, os líderes motivam seus seguidores nas direções das metas estabelecidas, tanto por meio do esclarecimento dos papéis, quanto através das exigências das tarefas (BARBIERI, 2016, p. 118). A liderança transformacional é formada pelos fatores: liderança carismática, influência idealizada, motivação inspiradora consideração individualizada e estimulação intelectual. O primeiro fator é caracterizado por um líder que inspira os liderados. O segundo, os seguidores idealizam e simulam os comportamentos de seu líder confiável. No fator seguinte os seguidores são motivados por um objetivo

comum. Na consideração individualizada o líder presta atenção e apoia os liderados de forma individual e equitativa. E o último fator, o líder permite que os liderados melhorem e atualizem seu entendimento e criatividade, e são encorajados a romper com velhos paradimas e a questionar seus valores, crenças e expectativas. A liderança transacional consiste em dois fatores: recompensa contingente, onde o líder reforça o comportamento adequado dos liderados e o desempenho dos subordinados está associado a recompensas contingentes ou relações de troca; e gestão por exceção, onde o líder corrige as falhas dos liderados quando elas acontecem (BOSSINK, 2004; PILLAY, 2013).

A liderança positiva é apontada como um fator crucial para os líderes da atualidade. Líderes positivos são capazes de estimular seus seguidores positivamente, podendo aumentar seu desempenho, compromisso, motivação e bem-estar no trabalho. Líderes que apresentam um estilo positivo contribuem para que os seguidores tenham reações emocionais mais favoráveis a liderança (NEL et al., 2015).

Outra definição para liderança é a liderança ética. A crise moral nas esferas sociais, dos negócios e política nas últimas décadas vem aumentando o interesse no estudo desse tipo de liderança. No contexto organizacional, um líder orientado por valores éticos, como altruísmo e justiça, está mais motivado a apoiar, desenvolver e auxiliar seus subordinados. Assim, os líderes éticos acabam oferecendo oportunidades mais justas de desenvolvimento de carreira, reconhecer o trabalho de seus subordinados através de recompensas e se comportar de forma transparente, não explorando ou tratando de maneira inadequada seus empregados (NIEMEYER & CAVAZOTTE, 2016). Outro ponto em relação a liderança ética é o comportamento do líder que serve como um modelo para os liderados independentemente do seu papel atribuído, seu status e sucesso na organização, e seu poder de promover o comportamento e os resultados dos outros. Os líderes éticos devem ser legítimos e credíveis, porque os funcionários podem ser cínicos sobre os pronunciamentos éticos provenientes de líderes organizacionais que não agem de acordo com seu discurso (BROWN et al., 2005).

A teorias sobre a liderança autêntica propõe que a autenticidade é incentivada pelos próprios líderes por meio da autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos. Assim, cria-se relações com autenticidade, sustentadas pela transparência, confiança, integridade e altos padrões morais (BESEN et al., 2017).

2.2 INOVATIVIDADE

A inovatividade é a disposição e a capacidade de inovar (QUANDT, 2012, p. 142). Mas também os autores QUANDT, FERRARESI e BEZERRA (2013) apresentam a inovatividade como “A capacidade de inovar de forma contínua e duradoura – ou inovatividade – de uma organização é sustentada essencialmente pelas características da sua estratégia, estrutura, cultura, práticas gerenciais e processos associados à gestão do conhecimento e da inovação”. Essa capacidade de inovar pode ser influenciada ou alavancada por diversos fatores organizacionais que podem ser identificados e disseminados em várias organizações de diferentes portes. Alguns desses fatores têm influência direta ou indireta na organização que podem gerar ou não significativas mudanças na inovatividade da empresa.

Os autores ainda apontam que a liderança é um dos fatores mais efetivos para impulsionar a inovatividade de uma organização, sendo que ela deve aparecer juntamente com a aprendizagem e a cultura resultando no seguinte pensamento “os líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender, e estimulam novas ideias” (QUANDT, FERRARESI e BEZERRA ,2013). Isso promovem uma certa reflexão de que líderes além de guiar o grupo eles devem conseguir estimular, compartilhar e aprender com todos os indivíduos do meio para conseguir alcançar seus objetivos desejados pela organização.

O autor Chen (2009) comenta que a inovatividade é a capacidade e a tendência dos líderes empresariais de pensar criativamente e desenvolver idéias novas e práticas relacionadas ao reconhecimento de oportunidades, à utilização de recursos e à resolução de problemas. Percebe-se que a uma clareza entre as ideias dele com QUANDT, FERRARESI e BEZERRA, de que o líder tem um papel importante para a organização e ainda um papel mais importante para estimular a inovatividade de um empreendimento.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, qualitativo em que se iniciou desenvolvendo uma busca de artigos em bases de dados. As bases de dados utilizadas foram: Scopus.com; Portal capes; Google acadêmico; Scielo. Os filtros utilizados foram: innovativeness; brazilian; brazilian industry; innovation; leadership; industry; factors; leadership style; innovation; leadership.

Seguindo esses filtros de pesquisa, e se atentando primeiramente apenas aos resumos de cada artigo encontrado, foram selecionados apenas os artigos que continham fatores pertinentes de liderança, inovação e inovatividade das empresas em que foram feitas as pesquisas. Num segundo momento foram apenas selecionados artigos em que a pesquisa foi realizada com estudos de caso, que também mostravam significativa mudança na inovatividade das empresas.

3.1 TRATAMENTO DOS DADOS

Para reunir e facilitar a análise de cada fator foi feita uma tabela em Excel contendo os seguintes índices: Site (Site em que foi encontrado o artigo); Autores; Nacionalidade (nacionalidade dos autores); Ano de publicação; Título do artigo; O que fala? (Breve resumo do abstract ou resumo); Fatores (Fatores encontrados).

3.2 FERRAMENTA DE ANÁLISE (ATLAS TI 8.0)

Para dar continuidade a pesquisa, foi utilizado o software Atlas TI 8.0 na versão *free trial version*. Este é um software de análise de dados qualitativos em que facilita uma verificação de vários artigos e trabalhos científicos possibilitando o usuário criar alguns tipos diferenciados de análises como redes de network, nuvens de palavras das quais mais aparecem no artigo estudado, possibilita também a codificação de trechos que sejam importantes para o usuário e esses códigos podem ser utilizados para afunilar e selecionar as informações importantes para o estudo.

Como se trata da utilização gratuita do programa, existem certas limitações de utilização que influenciaram os resultados da pesquisa. Sendo algumas delas, poder apenas utilizar 10 artigos nas análises e uma limitação na quantidade de códigos possíveis para serem definidos. Isso resultou em 20 artigos analisados e 87 códigos definidos para a formulação das análises de dados.

Segundo o autor Bardin (BARDIN, 2010, P. 101) “os resultados brutos obtidos a fim de que sejam significativos e válidos e possam proporcionar ao pesquisador propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos [...]”, dessa forma é necessário se ter um olhar crítico e detalhado para todas as informações reunidas no software e sempre qualificar e selecionar o que tem maior valor para a pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 NETWORKS DOS ARTIGOS

Nesta segunda parte da pesquisa, o enfoque foi a análise de conteúdos de 20 artigos importados para o software Atlas TI em que continham, além da liderança, fatores que influenciam na inovatividade das empresas. No software, cada artigo passou pelo processo de codificação de pontos que se encaixavam e dialogavam com os objetivos desta pesquisa. Esses códigos foram dispostos em uma lista dentro de uma das abas do software, em que ao longo das leituras outros códigos foram sendo inseridos ou retirados desta lista com o intuito de se obter um conjunto coeso de códigos.

4.1.1 Influência da Liderança e seus Estilos

Foram criados 41 códigos para análise de conteúdo sobre os estilos de liderança, e os fatores que são influenciados pela mesma. Os códigos estão apresentados no quadro a seguir.

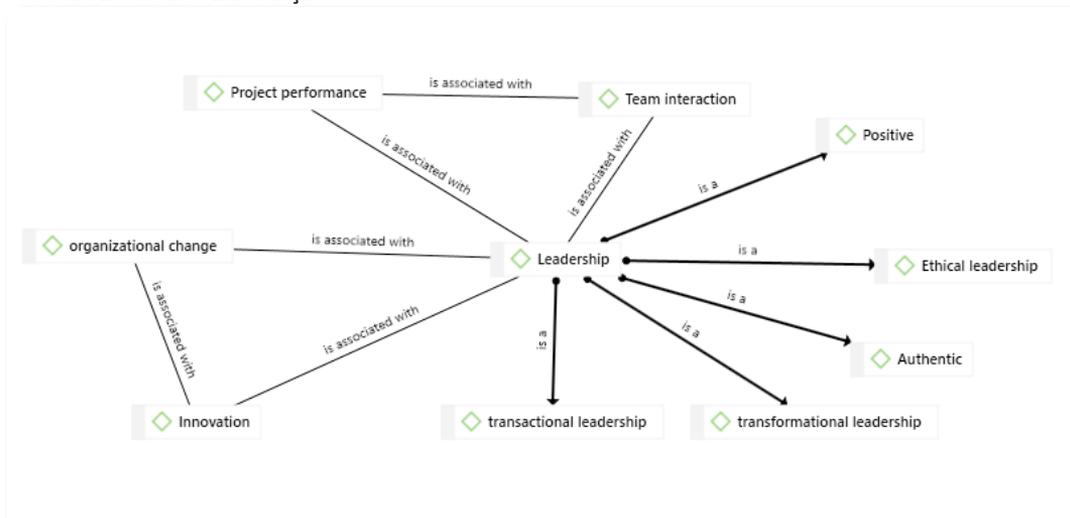
Quadro 1: Lista de códigos utilizados para análise de liderança

Authentic	Innovation	<i>pleasant environment</i>
autoridade burocrática	inspirational motivation	<i>Poder</i>
career development		Positive
<i>Charismatic leadership</i>	Instrumental	positive emotions
<i>Contingent reward</i>	Intellectual stimulation	Project performance
Creativity	Interactive	Psychological empowerment
Emotional intelligence	Intrinsic motivation	Referência
Employee innovation	Leadership	Satisfaction with life
Employee emotions	less selfish	Strategic
<i>Ethical leadership</i>	Management by exception	Team interaction
fair environment	more altruistic motivations	transactional leadership
Gestão do conhecimento	<i>organizational change</i>	transformational leadership
individual performance	organizational performance	Trust, gratitude, and positive attitudes
Individualized consideration	pessoal	work engagement

Fonte: Elaborado pelos autores

Realizando a análise de conteúdo dos artigos, foi possível encontrar 5 tipos de liderança: autêntica, transacional, transformacional, positiva e ética. A liderança apresenta influência na interação dos empregados, que está associada a performance de projetos dentro da empresa. A mudança organizacional está associada a inovação, sendo ambos fatores ligados e estimulados pela liderança.

FIGURA 1 – Rede “Liderança”



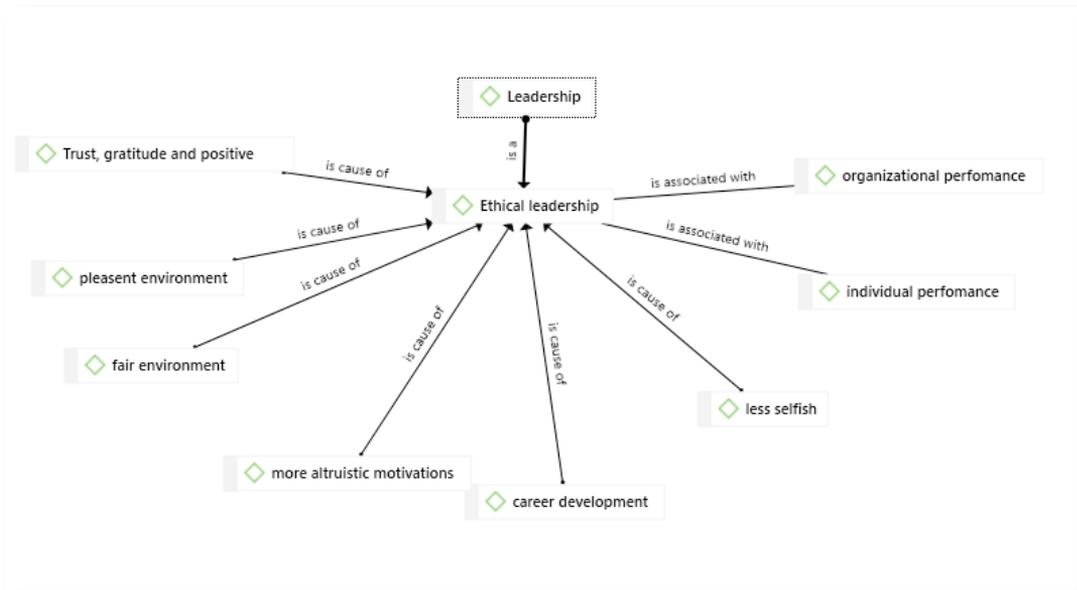
FONTE: Análise de conteúdo dos dados coletados

Cada estilo de liderança é capaz de influenciar aspectos nos subordinados. Para identificar os fatores que cada tipo de liderança é capaz de estimular, os dados foram desdobrados separadamente.

A liderança ética é definida por Brown et al. (2005, p.120) como “(...) a demonstração de conduta normativamente apropriada através de ações e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta para seguidores através de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão”.

Como mostra a Figura 2, um líder ético é capaz de criar confiança, gratidão e atitudes positivas nos subordinados. Além disso, o líder ético apresenta menos egoísmo, mais motivações altruístas nas suas ações, e são capazes de criar um ambiente mais agradável e justo, acarretando em oportunidades de desenvolvimento de carreira. A liderança ética está associada a performance organizacional e individual dentro de uma empresa.

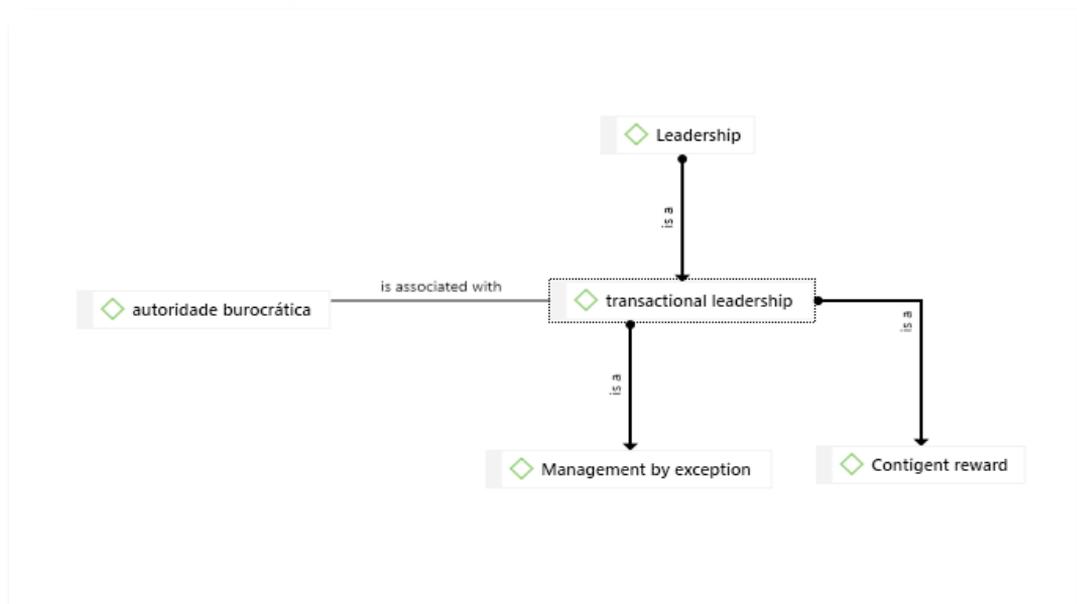
FIGURA 2 – Rede “Liderança ética”



FONTE: Análise de conteúdo dos dados coletados

A liderança transacional é dividida em gerenciamento por exceção, em que o líder corrige as falhas dos subordinados quando elas ocorrem, e recompensa contingente, em que o líder reforça o comportamento apropriado dos seus subordinados, e também é associada a autoridade burocrática. A figura 3 representa estas relações.

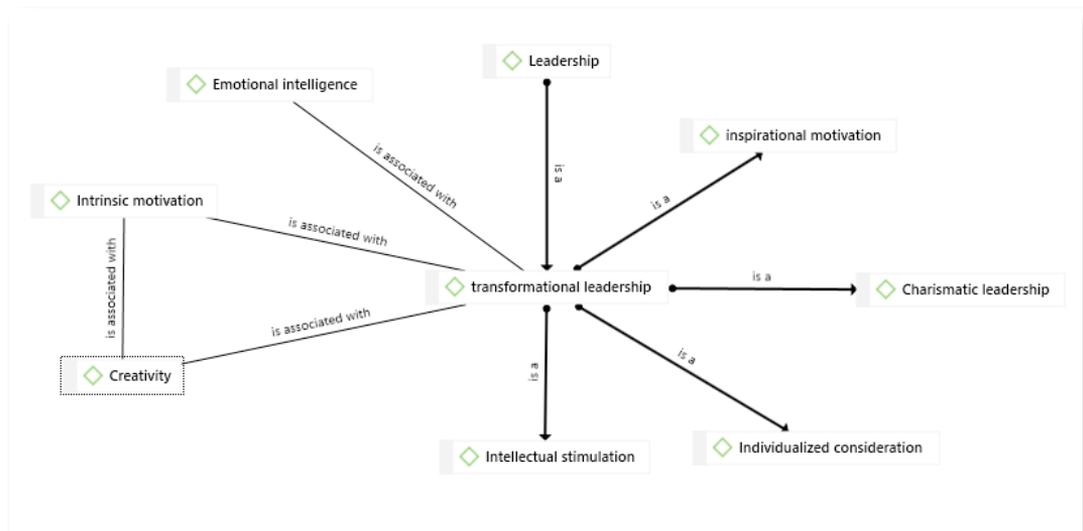
FIGURA 3 – Rede “Liderança transacional”



FONTE: Análise de conteúdo dos dados coletados

A rede de liderança transformacional apresenta mais conexões que as demais anteriores. Ela está associada a motivação intrínseca, criatividade e inteligência emocional, e pode ser dividida em 4 tópicos: motivação inspiradora, carismática, consideração individualizada e simulação intelectual. Ilsev & Gumusluoglu (2009) descrevem a motivação inspiradora como a maneira que o líder articula utilizando uma visão do futuro interessante, mostrando aos seguidores como eles podem atingir seus objetivos. A liderança carismática está associada ao poder que o líder possui de inspirar a admiração, respeito, lealdade e enfatiza a importância de existir uma missão coletiva. Através da consideração individualizada o líder constrói um relacionamento com os seus subordinados, e é capaz de entender e considerar as suas diferentes necessidades. A simulação intelectual permite que o líder estimule seus subordinados a pensar em problemas antigos de uma maneira nova.

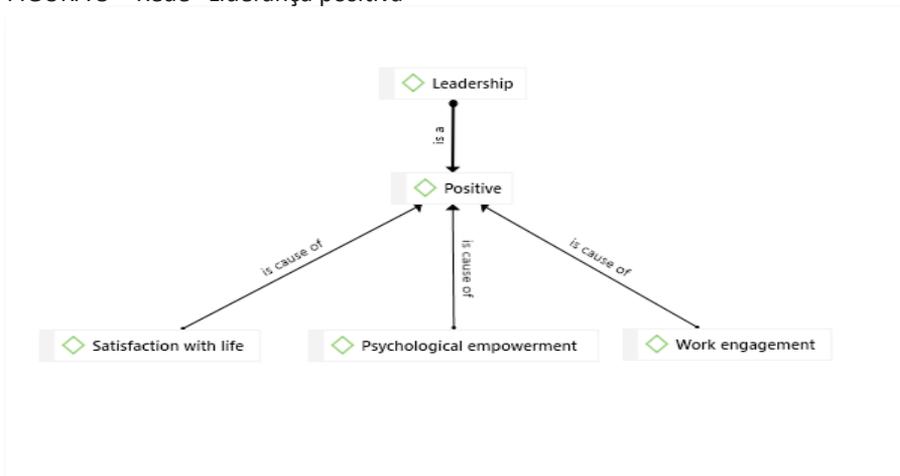
FIGURA 4 – Rede “Liderança transformacional”



FONTE: Análise de conteúdo dos dados coletados

A liderança positiva afeta a satisfação com a vida pois, como o tempo passado no trabalho é muito grande, é crucial o bem-estar dentro do ambiente de trabalho. O empoderamento psicológico e o engajamento no trabalho também são influenciados pela liderança positiva (NEL et al., 2015).

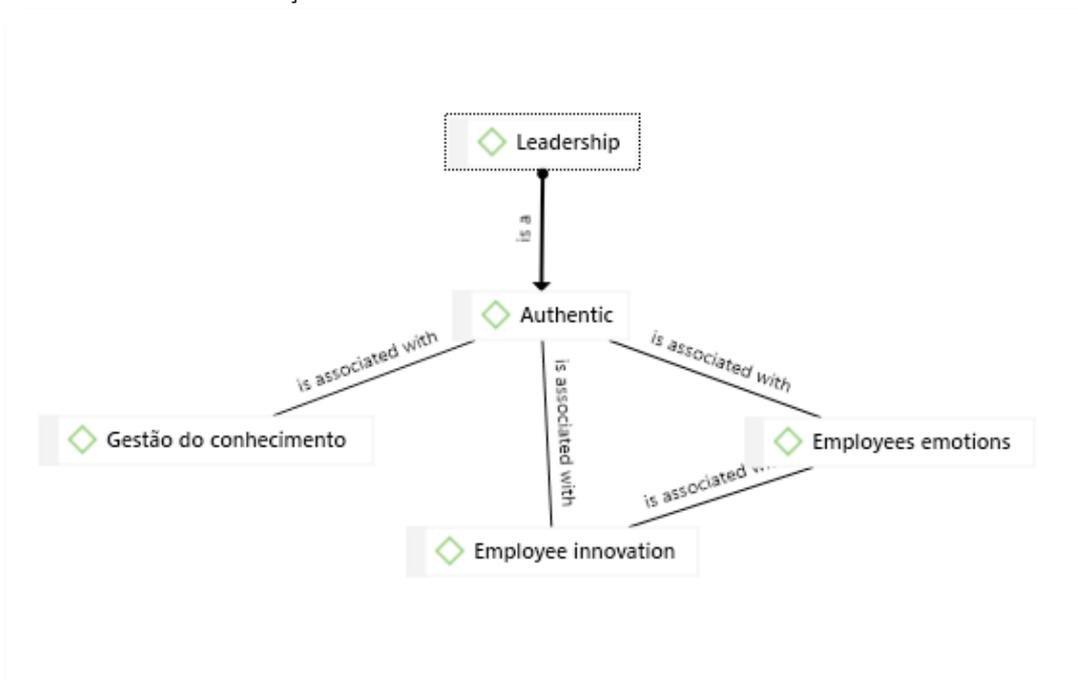
FIGURA 5 – Rede “Liderança positiva”



FONTE: Análise de conteúdo dos dados coletados

Dependendo do tipo de liderança adotado dentro de uma organização, ou por um líder, diversas ações e comportamentos são desencadeados, o que afeta a gestão do conhecimento. Diversas práticas existentes na liderança autêntica podem gerir de forma eficaz o conhecimento numa organização (BESEN et al., 2017). Além disso, esse estilo de liderança está associado as emoções dos empregados, que está fortemente ligado a capacidade de inovar dos mesmos.

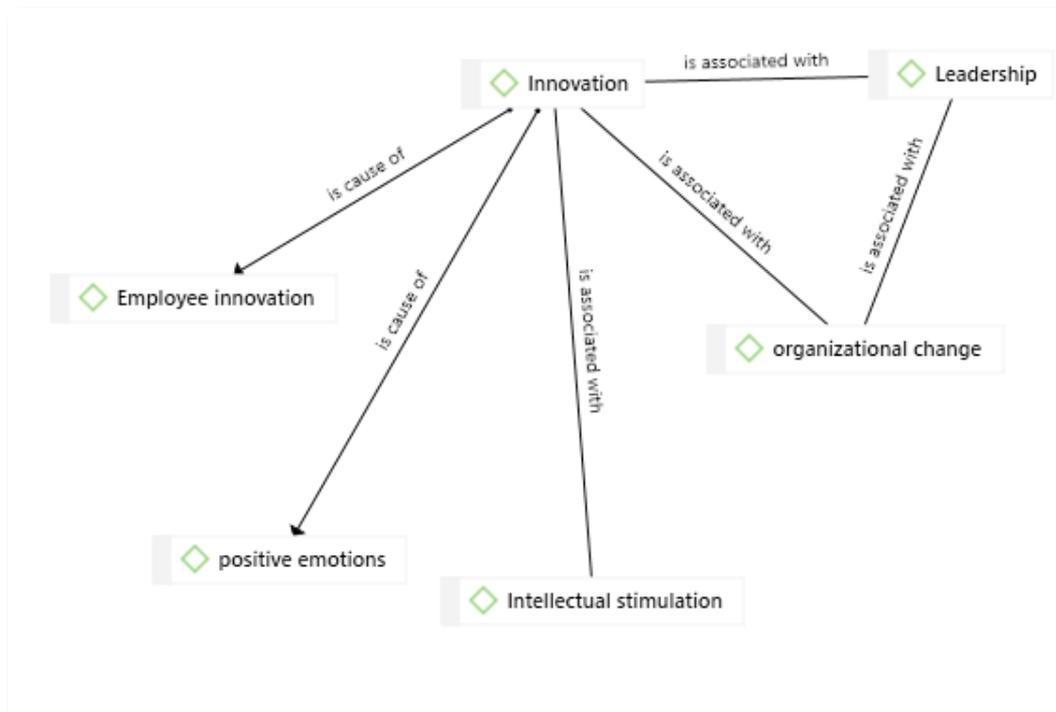
FIGURA 6 – Rede “Liderança autêntica”



FONTE: Análise de conteúdo dos dados coletados

Na rede relacionada ao código *Innovation* (inovação), é possível observar as suas conexões encontradas na análise de conteúdo. A liderança é capaz de impactar na mudança organizacional e como o esperado, na inovação. Outras relações encontradas são a inovação do empregado e emoções positivas no trabalho, característica da liderança autêntica; e a simulação intelectual da liderança transformacional.

FIGURA 7 – Rede “Inovação”



FONTE: Análise de conteúdo dos dados coletados

4.1.2 Influência na Capacidade de Inovação

Para a análise de conteúdo de inovação foram criados 46 códigos apresentados no quadro abaixo.

Quadro 2: Lista de códigos utilizados para análise de inovação

continua

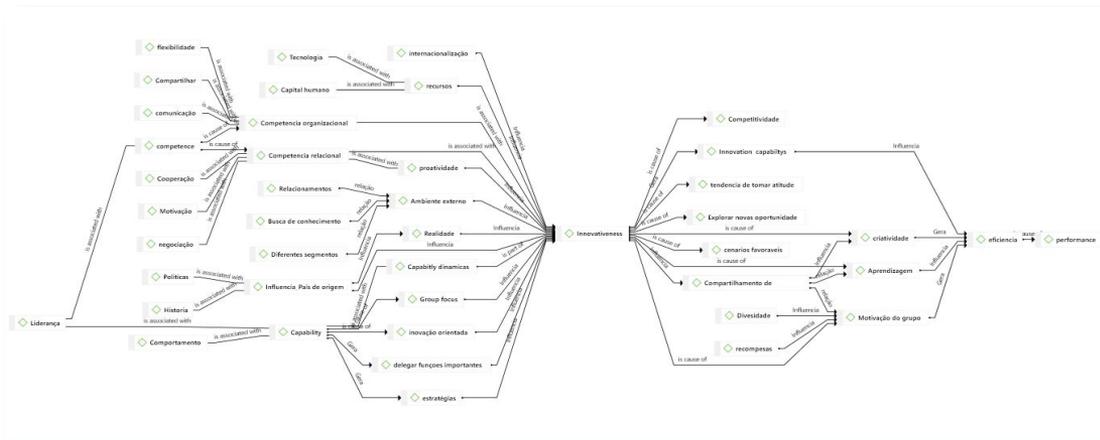
Ambiente externo	Criatividade	Motivação
Aprendizagem	Delegação de funções	Motivação do grupo
Busca de conhecimento	Diferentes segmentos	Negociação
<i>Capability</i>	Diversidade	Organização
<i>Capability dinâmica</i>	Eficiência	Orientação
Capital humano	Estratégia	Performance

Cenários favoráveis	Explorar novas oportunidade	Políticas
Compartilhamento de conhecimento	Flexibilidade	Proatividade
Compartilhar	<i>Group focus</i>	Realidade
<i>Competence</i>	Historia	Recompensa
Competência organizacional	Influência país de origem	Recursos
Competência relacional	<i>Innovation capability</i>	Relacionamentos
Competitividade	<i>Innovativeness</i>	Tecnologia
Comportamento	Inovação orientada	Tendência de tomar atitude
Comunicação	Internacionalização	
Cooperação	Liderança	

Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, os códigos foram sendo dispostos em uma *network*, uma das funcionalidades de análise oferecida pelo software, apresentada na Figura 7.

FIGURA 8 – Network da análise da inovatividade



FONTE: Autoral

Podendo ser analisada dois momentos, a *network* pode ser dividida em o que influencia na inovatividade e o que a inovatividade influencia. Nesta sessão, o enfoque será apenas no segundo momento para que seja demonstrado o que a inovatividade influência nas empresas.

No lado esquerdo da *network*, estão só pontos em que a inovatividade tem influências sendo elas: competitividade, motivação do grupo, criação de cenários favoráveis, compartilhamento de conhecimento, explorar novas oportunidade, aprendizagem, *innovation capability*, tendência de tomar atitudes.

Como o autor Jardon (2016) coloca a competitividade sendo influenciada pela inovatividade como "serviço da inovação aumenta a competitividade das empresas".

Mas por outro lado a competitividade por influenciar a inovatividade, como DUNNE (2016) comenta “O estilo de negociação competitiva é de fato uma vantagem para fomentar a inovação das pequenas empresas”. Por isso, os autores mostram uma via de mão dupla com a competitividade demonstrando que ela afeta e ao mesmo tempo é afetada pela inovatividade.

A “Motivação do grupo” está relacionada com as competências relacionais da liderança, como MAYFIELD e MAYFIELD (2004) encontraram em pesquisa uma relação positiva em linguagens de motivação do líder com a inovatividade dos funcionários. Ligado a essa ideia o autor KAUR (2014) aponta a diversidade como fator que realça as capacidades inovadoras do grupo. Assim também, a motivação do grupo pode ser colocada como algo que depende dos tipos de atitudes que o líder tem com o seu grupo em que no decorrer do tempo elas iram ter ou não efetividade para a empresa.

Quando se fala sobre “cenários favoráveis”, “Explorar novas oportunidade”, “Tendência de tomar atitudes”, este código está ligado com uma característica da liderança que é desenvolvida juntamente com a inovatividade que seria a proatividade. Segundo PIHIE e ASIMIRAM (2014) a proatividade é “o ato de ser ativo na criação e liderança do futuro, em vez de esperar passivamente a ser afetada por ele”. Junto a eles os autores KURATKO e HORNSBY (2007) complementam que “ao serem proativos, os líderes não só exploram novas oportunidades para atividades empresariais, como também entram em ação e exploram as oportunidades para melhorar o desempenho da organização”. De fato, esses códigos estão ligados com as atitudes que um líder necessita demonstrar para alcançar a inovatividade. Por consequência, o líder cria esses cenários e oportunidades favoráveis para a organização e também influencia os envolvidos com as tomadas de atitude para atingir os objetivos.

Segundo OLLIA (2000) a aprendizagem pode ser entendida como “componente importante para criar uma organização eficiente e inovadora”. Por outro olhar, os autores EYAL e IBAR (2003) comentam que “organizações inovadoras refletem na capacidade de escolas de implementar e desenvolver novas ideias que promovem mudanças críticas e melhoram o desempenho da escola”. Mas também como os autores ALVEZ e BOMTEMPO (2009) comentam que “aprender por interação também possibilita que a empresa apoie a inovação pelas relações com uma terceira pessoa”. A aprendizagem pode estar relacionada com as interações que fazemos dentro da organização pelas relações com os ambientes internos e externos, porque quando interagimos com o meio ou com outras pessoas a aprendizagem se torna mais eficiente por conta dos questionamentos que são levantados. Assim como a competitividade, a aprendizagem é influenciada e ao mesmo tempo influencia a inovatividade.

A nuvem de palavras acima é composta pelas palavras que foram frequentes nos trechos selecionados pelos códigos definidos para *network*. Esse recurso foi de grande utilidade neste ponto da pesquisa pelo fato de confirmar as relações da liderança e inovatividade em cada artigo selecionado e também que os objetivos de cada um deles estão inter-relacionados com o objetivo desta pesquisa.

Percebe-se que as palavras mais frequentes dos trechos selecionados são *innovation* (inovação), *innovativeness* (inovatividade) e *leadership* (liderança), isso comprova uma certa correlação entre cada palavra mostrando que elas podem ter conexão dos objetivos de cada artigo selecionado com o desenvolvimento deste estudo. Além destas palavras, as outras que compõem as camadas externas também tem relação com o as mais frequentes. Como apresentado na sessão anterior, palavras como *capacity* (capacidade), *strategic* (estratégia), *knowledge* (conhecimento), *relationship* (relacionamento), *creativity* (criatividade), são palavras influenciadas pela inovatividade e que também são influenciadoras dela.

Certamente a nuvem de palavra apoia as relações que foram criadas na *network* mostrando a relação do tema com os artigos selecionados.

CONCLUSÃO

O presente estudo identificou como a liderança pode alavancar a inovatividade nas organizações e quais são os resultados desta interação, com base em artigos científicos publicados nacionalmente e internacionalmente. Além disso, através da utilização do software Atlas TI 8.0 para análise de conteúdo, foi possível ter um melhor entendimento do tema e todos os fatores correlacionados a ele.

Dentro dos objetivos deste estudo, todos foram alcançados resultando numa perspectiva coerente com relação aos pontos do apresentado pela pesquisa.

Diante da diversidade de fatores encontrados e de toda pesquisa já realizada, uma sugestão para próximos estudos está no direcionamento da identificação de fatores que poderão ser mais assertivos em empresas brasileiras uma vez que ao se atentar na relação da liderança e inovatividade podem gerar o crescimento e o desenvolvimento das empresas brasileiras perante o mundo.

REFERÊNCIAS

- ABDOLMALEKI, J. et al. A study on effects of leadership style on innovation: A case study from automaker industry. **Management Science Letters**, v. 3, n. 7, p. 1977-1982, jul. 2013.
- ASLAN, Ş.; DIKENB, A.; ŞENDOĞDUA, A. Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. **Sciverse Science Direct**, Konya, v. 24, n. 237, p. 627-642, out. 2011.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos Básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEZERRA, C. A.; AZEVEDO, M. F. de, Michel. Rumo à consolidação das dimensões da inovatividade e seu impacto no desempenho inovador. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 1, jul. 2015.
- BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.
- BOSSINK, B. A .G. Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. **Construction Innovation**, Amsterdã, v. 4, n. 4, p. 211-228, July 2004.
- BROWN, M.; TREVIÑO, L.; HARRISON, D. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 97, n. 2, p. 97-134, July 2005.
- CARVALHO, M. M.; JR, R. R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- DAVID, S.; LUKACS, E.; CAPATINA, A. Exploring differences in leadership styles in romanian software development industry. **Economics and Applied Informatics**, Galati, v. 3, n. 19, p. 11-16, dez. 2013.
- DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M. Rotating Leadership and Collaborative Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 56, n. 2, p.159-201, June 2011.
- DUYGULU, E.; ÖZEREN, E. The effects of leadership styles and organizational culture on firm's innovativeness. **African Journal of Business Management**, Esmirna, v. 3, n. 9, p. 475-485, Sep. 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.; BORINI, F. The brazilian multinationals approaches to innovation. **Journal of International Management**, São Paulo, v. 19, p. 260-275, 2013.
- ILSEV, A.; GUMUSLUOGLU, L. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 461-473, July 2009.
- MARTINS, R. B. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Juruá, 2004.
- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; GOLDSBY, M. G. The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship. **Journal of leadership and organizational studies**, Cidade, v. 13, n. 4, p. 56-71, maio 2007.

NEL, T.; STANDER, M.W.; LATIF, J. Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 41, n. 1, p. 1-13, Nov. 2015.

NYEMEYER, J. R.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 67-92, mar./abr. 2016.

OLLIA, S. **Creativity and innovativeness through reflective project leadership**. Oxford: Blackwell, 2000.

OLIVEIRA, J. F. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PIHIE, Z. L.; ASMIRAN, S.; BAGHERI, A. Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. **South African Journal of Education**, Pretória, v. 34, n. 1, p. 1-11, fev. 2014

PILLAY, M.; VIVIERS, R.; MAYER, C. The relationship between emotional intelligence and leadership styles in the South African petrochemical industry. **Journal of Industrial Psychology**, v. 39, n. 1, p. 1-12, 2013.

QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 144-160, 2012.

QUANDT, C. O.; FERRARESI, A. A.; BEZERRA, C. A. 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

RUGGIERI, S.; ABBATE, C. S. Leadership style, self-sacrifice, and team identification. **Social Behavior and Personality: an International Journal**, v. 41, n. 7, p.1171-1178, Aug. 2013.

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N.; TOTZAUER, F. A closer look at cross-functional R&D cooperation for innovativeness: innovation-oriented leadership and human resource practices as driving forces. **Journal of Product Innovation Management**, Darmstadt, v. 31, n. 5, p. 924-938, dez. 2013.