

ISSN: 2316-6517

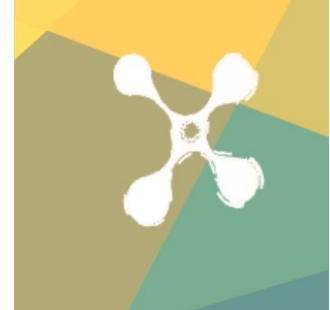


**International Journal of Knowledge  
Engineering and Management**

v. 10, n. 26, 2021.



[ijkem.ufsc.br](http://ijkem.ufsc.br)



## CULTURA DE INOVAÇÃO: A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO PROPULSORA À CULTURA INOVATIVA

### CARLA CRISTINE SILVA LOPES

Doutoranda em Administração (PPGADM/UFPR)

Mestre em Administração (PROPADM/UFS)

Universidade Federal do Paraná (UFPR)

[carlacslopes@gmail.com](mailto:carlacslopes@gmail.com)

ORCID: 00000-0002-8837-292X

### RONALTY OLIVEIRA ROCHA

Doutorando em Administração (PPGADM/UFPR)

Mestre em Administração (PROPADM/UFS)

Universidade Federal do Paraná (UFPR)

[ronaltyrocha@gmail.com](mailto:ronaltyrocha@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-4943-4195

### FLÁVIO SANTOS SILVA

Doutor em Sociologia (PPGS/UFG)

Centro Universitário CESMAC

[Flavio.cesmac2018@gmail.com](mailto:Flavio.cesmac2018@gmail.com)

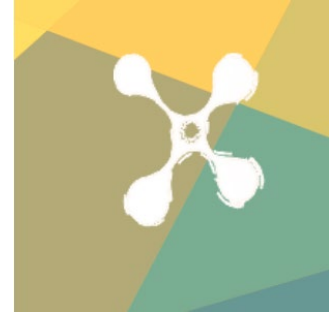
ORCID: 0000-0003-4147-8919

Submissão: 17 NOVEMBRO. 2021. Aceitação: 13 dezembro. 2021.

Sistema de avaliação: duplo cego (*double blind review*).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)



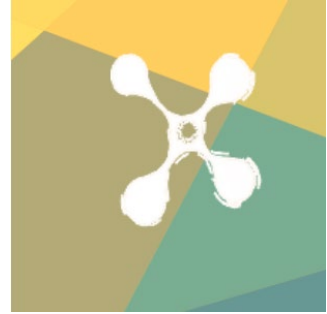


## CULTURA DE INOVAÇÃO: A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO PROPULSORA À CULTURA INOVATIVA

### Resumo

**Objetivo:** Discutir o papel do líder transformacional no fomento e sustentação à cultura inovativa para as organizações. **Design | Metodologia | Abordagem:** Revisão narrativa de literatura na qual foram identificados estudos que retratam a atuação e comportamento de liderança, mais precisamente da liderança transformacional como instrumento de fomento à cultura inovativa. **Resultados:** A análise dos estudos considerados permitiu obter inferências de que o líder transformacional exerce papel importante no fomento à inovação, mediante a construção de um ambiente propício à inovação, por meio da comunicação, cultura da confiança e flexibilidade. Desse modo, conclui-se que o líder é o ator fundamental para disseminar e apoiar a cultura organizacional inovativa. **Originalidade | Valor:** A partir da análise narrativa de literatura foi construído e discutido um modelo teórico que integra a liderança transformacional e a cultura inovativa.

**Palavra-chave:** Cultura de inovação, Inovação, Liderança Transformacional



**International Journal of Knowledge Engineering and Management,**

Florianópolis, v. 10, n. 26, p. 32-63, 2021.

• ISSN 2316-6517 •

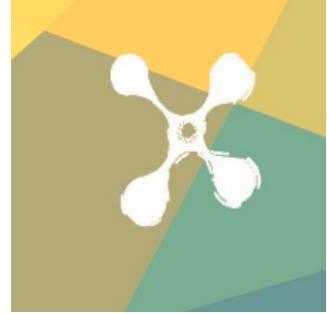
• DOI: 1047916 •

## **INNOVATION CULTURE: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A DRIVER TO INNOVATIVE CULTURE**

### **Abstract**

**Goal:** To conduct a theoretical discussion about the culture of innovation, highlighting the role of the transformational leader in fostering and sustaining an innovative culture for organizations. **Design | Methodology | Approach:** Theoretical review. **Results:** It is argued that the transformational leader plays an important role in fostering innovation, through the construction of an environment conducive to innovation, through communication, culture of trust and flexibility. Thus, it is concluded that the leader is the fundamental actor to disseminate and support the innovative organizational culture. **Originality | Value:** Discussion and proposal of a theoretical model that integrates the culture of innovation and transformational leadership.

**Keywords:** Culture of innovation. Innovation. Transformational Leadership

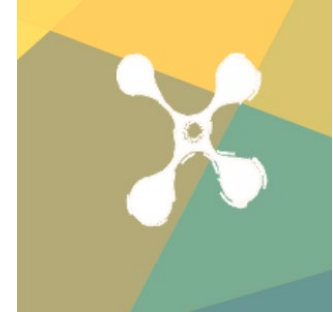


## Introdução

Inovar gera incertezas uma vez que o mundo muda cada vez mais rápido e novas exigências surgem a cada momento forçando as empresas a se anteciparem como modo de ação e reação ao mercado. Com isso, a incerteza anda de mãos dadas com a inovação, devido às novas e constantes demandas de produtos, processos, serviços, formas diferentes de abordar o que já existe, entre outros. Percebe-se então que a inovação é cada vez mais essencial para o sucesso no mundo dos negócios, devido à turbulência provocada por novas formas de fazer algo e novos conceitos entregues aos consumidores em espaços de tempo cada vez mais curtos (Montes, Moreno, & Morais, 2005).

A inovação é um fator cada vez mais crucial para a sobrevivência das empresas. Atualmente ela é vista como fundamental para o estabelecimento das mudanças necessárias para o desenvolvimento das organizações. De acordo com Bodlaj e Čater (2019), devido a importância da inovação, as empresas devem despender esforços para o estabelecimento de uma cultura organizacional que seja condizente com a criatividade e o comportamento inovador.

Para as organizações obterem inovações de sucesso faz-se necessário o comprometimento de recursos chaves e estratégicos que muitas vezes são comandados pela alta gerência ou líderes organizacionais. O papel do líder como influenciador não é apenas o de servir como modelo a ser seguido, mas principalmente de servir como valorizador dos comportamentos e atitudes criativas, necessárias as atividades organizacionais, desse modo, “não há dúvida de que a liderança desempenha um papel vital na promoção de processos e atividades de inovação nas organizações” (Oke, Munsh, & Walumbwa, 2009, p. 67).

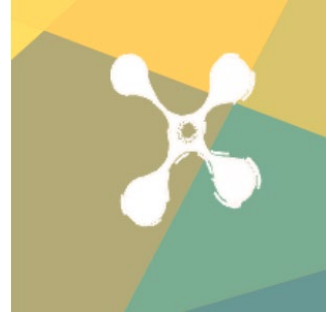


Um líder pode ser capaz de influenciar positivamente a capacidade de inovação das organizações. Para isso, é necessário que este forneça os estímulos necessários, construa um ambiente adequado e cultive uma cultura propensa à criatividade. Contudo, para uma organização obter vantagem frente às mudanças mercadológicas, bem como sobreviver e crescer, não basta criar um ambiente incentivador a geração de ideias e criatividade. O líder deve semear os valores, missão, visão e objetivos de inovação por toda organização, a fim de manter práticas de inovação duradouras, fundamentadas nas crenças e pressupostos organizacionais (Sattayaraksa & Boon-Itt, 2018; Nguyen & Luu, 2019).

Percebendo-se a relevância da abordagem da liderança para o cultivo de um ambiente organizacional inovativo, mediante o estabelecimento de uma cultura forte voltada à inovação, o presente estudo tem como objetivo realizar uma discussão teórica sobre a cultura de inovação, destacando a importância do papel do líder transformacional no fomento e sustentação de uma cultura organizacional inovativa.

### **Cultura nas organizações**

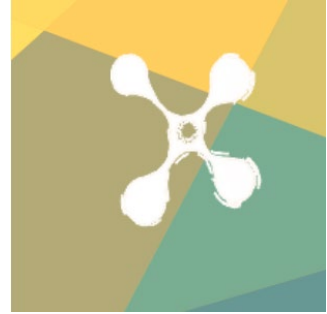
Cultura, como um conceito, nos remete a uma concepção de longevidade e variação. Dentre as variações no uso do conceito de cultura temos o seu uso no senso comum para indicar sofisticação de uma pessoa “cult” e seu uso por antropólogos, onde a cultura se refere aos costumes e rituais de uma sociedade, construídos ao longo de sua história. Contudo, nas últimas décadas o conceito de cultura tem sido utilizado em pesquisas organizacionais e por gestores para se referir ao clima, práticas e valores de uma organização (Schein, 2004).



A abordagem referente a cultura no ambiente organizacional tem sido tema de interesse de muitos pesquisadores. Uma das explicações pode estar na concepção de Schein (2004), ao identificar que a literatura referente à gestão tem sugerido que a cultura é um fator crucial para o desempenho eficaz das organizações, levando-se em consideração a força desta cultura no ambiente organizacional.

O crescente interesse pelo estudo da cultura nas organizações implica na importância em definir o constructo de cultura, já que cultura é um tema amplo e complexo. Neste contexto, Schein (2004), baseado em diversos estudos, apresenta várias categorias que descrevem a cultura nas organizações: regularidade comportamental, quando da interação entre os indivíduos; as normas do grupo; os valores explícitos pelo grupo; os princípios ideológicos do grupo; as regras implícitas ao grupo; o clima; as habilidades incorporadas aos indivíduos; os hábitos, a linguagem e as percepções dos membros de um grupo; os significados compartilhados; as “metáforas de raiz” ou símbolos; e os rituais e celebrações formais. Esses elementos são alguns dos componentes que fazem parte da cultura presente nas organizações. Assim, de acordo Davila, Epstein e Shelton (2007), a cultura organizacional pode ser percebida como uma força não estática que compreende os sistemas e processos que permeiam toda a organização, por meio de uma rede formada pelas interações sociais.

Neste contexto, de movimentação dinâmica, tem-se que a cultura pode ser “sacudida” repentinamente por novos sistemas, processos, símbolos e valores, desencadeando a evolução da cultura organizacional (Davila et al., 2007). Contudo, de acordo com Naranjo-Valencia e Calderón-Hernández (2015), uma transformação cultural não ocorre de forma unidimensional, mas sim, a partir de um conjunto de fatores que envolvem toda a estrutura organizacional por meio de novas capacidades



organizacionais, necessidade da gerência e dos comportamentos desejados pelos gestores.

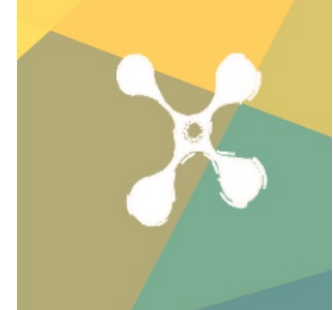
Dentre a ampla dimensão do tema cultura, vem surgindo um crescente interesse por uma perspectiva que estuda a cultura e a inovação nas organizações. Essa perspectiva se refere à criação de uma cultura de inovação, responsável por alterar a dinâmica organizacional, promovendo vantagem competitiva às organizações (Montes et al., 2005).

### **Cultura de inovação nas organizações**

Em pesquisa realizada acerca do tema cultura de inovação, Bruno-Faria e Fonseca (2014) verificaram o crescente interesse pelo tema na primeira década dos anos 2000. Todavia, antes de adentrar as conjunturas referentes ao tema cultura de inovação, argumenta-se que é necessário entender os aspectos que envolvem a cultura, pois este é um campo basilar para a cultura de inovação. Sendo assim, Ahmed (1998, p. 32) destaca que existem várias definições de cultura, contudo, é amplamente aceito que cultura é “o comportamento adotado por um grupo [...] como forma aceitável de resolver problemas. Como tal, cultura inclui todas as formas institucionalizadas e as crenças, normas, valores e premissas implícitas que salientam e governam o comportamento”. Define-se então, que para se entender de cultura de inovação é preciso compreender as nuances culturais que permeiam as formatações institucionalizadas em pessoas, grupos e/ou organizações.

É reconhecido que a cultura organizacional influencia a inovação (Ahmed, 1998; Jaskyte & Dressler, 2005; Heritage, 2006; Davila et al., 2007; Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2011; Soken & Barnes, 2014). De acordo com Heritage (2006),



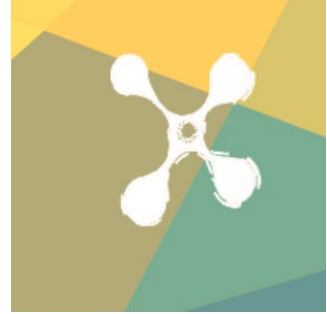


um fator chave que é responsável por fazer uma empresa inovar é uma cultura dinâmica. Como exemplo, a autora cita a Microsoft que apoia a inovação, por meio de três alicerces: a construção de um ambiente confortável, a criação de valores e o estabelecimento de uma cultura de confiança. A inovação por sua vez é percebida como um motor para as organizações e em contextos de mudanças se faz necessário convergir para a inovação, uma vez que resistir pode ser perigoso (Ahmed, 1998).

A cultura se apresenta como um dos principais fatores para a inovação. Estudos mostram que fatores culturais fortes contribuem para a inovação organizacional, assim como suas variáveis podem melhorar ou inibir tendências inovadoras (Ahmed, 1998). Os fatores culturais de uma organização que podem culminar em uma cultura inovadora são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas, comunicação, e artefatos e símbolos, motivação e criatividade (Machado, 2008; Machado et al., 2013; Candía et al., 2014). Assim, inovar como um processo de negócio está ligado à capacidade que uma empresa tem em realizar inovações eficazes levando-se em consideração os fatores culturais desta (Skålsvik, 2013).

Nota-se que uma cultura de inovação está atrelada aos indivíduos que fazem parte da organização. Dessa forma, o recrutamento, seleção e manutenção de pessoas criativas, são essenciais para promover uma cultura baseada na inovação e criatividade. Além do processo de seleção e retenção de pessoal com potencial criativo é importante ressaltar que as pessoas necessitam de estímulos para desenvolver ideias criativas.

Assim, motivar os colaboradores é parte fundamental para o estabelecimento de uma cultura inovativa. Estabelecendo o fomento a ideia e criatividade na organização, destaca-se que nem todas as ideias serão aceitas ou implementadas, mas o fato de haver inovações provenientes de todas as partes da empresa pode servir como fator

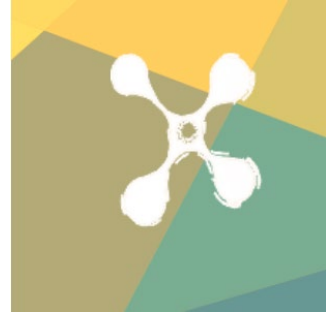


motivacional para as pessoas tanto internas, quanto externas à organização, atraindo o recurso humano criativo necessário para a empresa. Com isso, uma vez determinada uma cultura inovativa, voltada a captação e motivação de pessoal, esta se “auto-perpetuará” (Murray, 2004; Gomes et al., 2015).

A falha no ambiente organizacional pode ser transformada em punição ou em oportunidade de aprendizado. A opção escolhida pela empresa irá influenciar a participação das pessoas no processo criativo. Segundo Ahmed (1998), a tolerância ao erro é um fator fundamental para o desenvolvimento de uma cultura inovativa. De acordo com o autor, as pessoas tendem a inovar ou a participar de um processo inovativo se se sentirem seguras quanto aos passos e decisões tomadas. Percebe-se então que a tolerância ao erro também proporciona capacidade de reflexão dos indivíduos, uma vez que estes serão responsáveis por tomar decisões.

Para Le Bas e Lauzikas (2010), uma cultura de inovação envolve a estrutura organizacional, a criatividade dos funcionários, explorar novas ideias e implementar ideias inovadoras. Além de uma cultura de inovação, os autores consideram os recursos financeiros e humanos como pilares de uma inovação estratégica. Já para Colbari (2014, p. 244), criar uma cultura de inovação é “transitar das inovações ocasionais para as sistemáticas”. Harbi et al. (2014), por sua vez, afirma que há evidências que uma cultura de inovação está ajustada a um ambiente de aprendizagem, onde deve haver um compartilhamento de conhecimento interno.

Enquanto as competências e capacidades de uma organização podem ser adquiridas externamente, os valores que permeiam uma organização e criam uma cultura voltada à inovação precisa ser entrincheirado na organização. Assim, uma cultura pode ser moldada por aspectos internos e externos, mas tem seus valores embutidos em cada

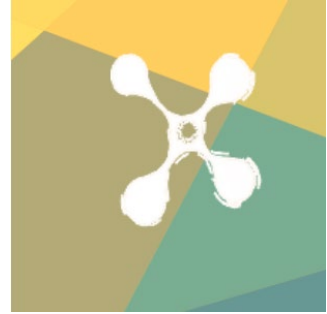


parte da organização de forma singular, criando práticas verdadeiras e comuns a todos os participantes da organização (Zien & Buckler, 1997; Beckett, 2005).

O papel da comunicação para o desenvolvimento de uma cultura de inovação é destacado em alguns estudos. A comunicação proveniente dos diversos canais existentes pode proporcionar uma cultura inovativa à medida que as organizações podem ser estimuladas por parceiros e terem contribuições em ideias de ambos os meios, interno e externo. A comunicação interna estabelecida entre os membros de uma organização é ressaltada, pois todos os componentes são responsáveis por instalar uma cultura inovativa, mas o gestor/líder tem papel principal para a disseminação desta cultura, por meio da definição de políticas, normas e práticas a serem realizadas na organização. O líder é o responsável por definir e transmitir as estratégias e cultura de inovação por toda a organização (Candía et al., 2014; Costa et al., 2014).

Uma boa comunicação interna, aberta e transparente facilita o compartilhamento de informações e ideias, podendo ser uma fonte de inovação. Neste sentido, Costa et al. (2014, p. 73) dizem que “uma boa comunicação - de qualidade - é fundamental para que os integrantes dos grupos de trabalho compartilhem conhecimentos, experiências passadas, troquem e discutam ideias, o que é importante para a geração de inovação”. Desse modo, a atuação da liderança, a comunicação e o compartilhamento de informações estão entre os aspectos que se relacionam a uma cultura de inovação (Bruno-Faria & Fonseca, 2014).

Como visto, o líder é um dos componentes que impactam diretamente no desenvolvimento de uma cultura inovativa. Ciente do papel de uma liderança que influencia a inovação descreve-se a seguir alguns dos tipos de líderes discutidos na literatura e suas características que implicam no contexto inovativo empresarial.

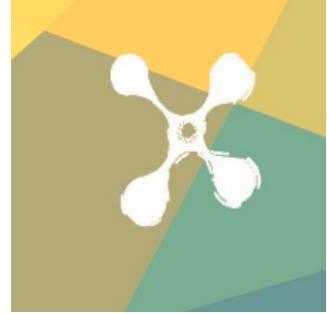


## Liderança como ponte para a inovação

A liderança no âmbito organizacional vem sendo um tema amplamente discutido na literatura. São descritos diversos tipos e características daqueles indivíduos responsáveis por gerir as organizações. Nota-se que os estilos de liderança são variados, mas para este estudo o tipo de liderança a ser enfatizado será a liderança transformacional, pois trata-se de um tipo de liderança apontado como aquele que promove mudança no ambiente e cultura organizacional, fomentando a inovação (Jung et al., 2003; Oke et al., 2009).

A liderança tem seu exercício nas variadas construções sociais e de maneiras diversificadas: nas escolas, na cultura e nas organizações. Um pressuposto básico da liderança organizacional é realizar a convergência dos objetivos individuais das pessoas pertencentes às organizações com os objetivos organizacionais. Assim, um elemento importante no ambiente organizacional é o líder, que tem a incumbência de realizar um gerenciamento eficaz, promovendo a participação de toda a equipe da organização. O líder possuindo papel relevante no ambiente empresarial se torna o “ingrediente” mais procurado por uma organização (Merighi et al., 2013).

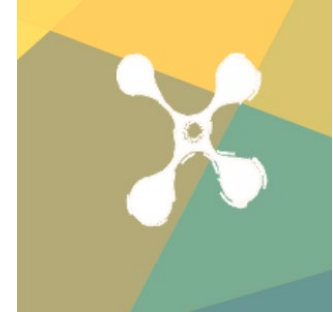
De acordo com Merighi et al. (2013), o líder é o responsável por estimular o desenvolvimento e crescimento de seus liderados, por meio do incentivo à criatividade, do incentivo à participação e da delegação na tomada de decisão grupal. Dentre as perspectivas que o líder pode adotar, a visão global através do conhecimento da cultura da empresa; ser agente de mudança, antecipando-se as mudanças ambientais, se posicionando de forma contrária a uma postura reagente; bem como, adotar uma gestão participativa, incentivando seus liderados a ter comprometimento com a organização, são destacados. Sendo assim, pode-se apontar algumas características de uma



liderança eficaz, capaz de tornar uma organização inteligente: habilidades organizacionais e competências essenciais, capacidade para ouvir o próximo, capacidade de aprender com a história e decisões passadas, capacidade de mobilizar a organização, capacidade de inovação organizacional, capacidade de ser desafiador, mentor, catalisador e integrador, assim como, mantenedor de uma visão compartilhada (Montes et al., 2005; Mcmillan, 2010).

Quando se trata de estilos de comportamento, três tipos de líder podem ser enfatizados: autocrático, democrático e liberal. Na liderança autocrática, o líder é o comandante soberano, que determina as diretrizes a serem tomadas, sem a participação do coletivo. A liderança autocrática é “pessoal” nas críticas e elogios realizados. O líder democrático por sua vez, estimula o debate das diretrizes a serem tomadas, delegando autonomia para o grupo decidir o caminho a ser seguido, para atingir o objetivo almejado. Sempre que solicitado o líder democrático oferece suporte técnico ao grupo. Já o líder liberal, deixa a cargo dos funcionários escolher qual caminho trilhar, podendo haver decisões individuais ou grupais e com divisões de tarefas estabelecidas sem a necessidade da participação do líder. Neste tipo de liderança a participação do líder é fraca e ausente (Merighi et al. 2013).

As abordagens teóricas sobre liderança na década de 1980 pouco falavam do papel do líder relacionado à produtividade e eficácia organizacional. Neste contexto, novos modelos de liderança surgiram para caracterizar o comportamento simbólico do líder, visionário e inspirador, com valores morais e atenção individualizada (Avolio et al., 2009). Portanto, em sua evolução conceitual, a liderança tem sido reconhecida como um processo social, em que o líder é o responsável por influenciar o comportamento dos membros de uma organização a fim de atingir os objetivos organizacionais. Esse processo social acontece em um contexto grupal, onde o papel do líder pode ser de

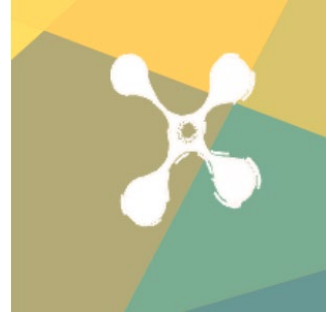


inspirador, motivador e visionário, transformando o contexto organizacional de modo a atender as expectativas da organização. A esse tipo de líder, Bruce Avolio e Bernard Bass, diferenciaram quanto ao modo transformacional e a transacional de liderança (Oke et al., 2009).

A liderança transacional apresenta duas características gerais: recompensa e gerenciamento por exceção. O líder transacional estabelece metas e utiliza a recompensa para gratificar aos seguidores que atenderem as expectativas propostas inicialmente. Já o gerenciamento por exceção se refere às medidas corretivas que o líder toma, em face aos resultados alcançados por seus seguidores. A liderança transacional é percebida como a ênfase na transação ou troca de algo valioso e esse tipo de liderança é um sistema de recompensa e punição (Oke et al., 2009).

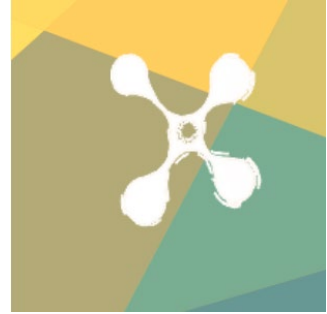
O estilo de liderança transacional envolve reforço contingente. O líder transacional motiva seus seguidores por meio de promessas e recompensas ou por meio do *feedback* negativo, ameaças ou ações disciplinares. A liderança transacional tem sua eficácia em ambientes estáveis e previsíveis. Os líderes transacionais se apoiam em estipular metas específicas e as habilidades necessárias para atingir suas metas. Seu sistema de liderança é configurado por relações de controle, onde a recompensa é a base para o relacionamento pautado no domínio, a fim de conseguir alcançar os objetivos desejados. Dessa forma, tem-se que a liderança transacional é prejudicial à criatividade, implicando em menor satisfação e motivação aos membros organizacionais (Amabile et al. 1996; Bass & Steidlmeier, 1999; Bono & Judge, 2004; Oke et al. 2009).

Por sua vez, a liderança transformacional é considerada o tipo necessário para provocar mudanças nas organizações, mudanças essas que são relacionadas a uma nova postura e ao estabelecimento de uma cultura e identidade empresarial inovativas (Sarros et al., 2011).



A teoria da liderança transformacional foi originada por Burns (1978) e aperfeiçoada por Bass e Avolio (1995). Nesse sentido, a liderança transformacional possui quatro características gerais: carisma, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. O líder transformacional é percebido então como um modelo a ser seguido. O que deve ser feito não fica estabelecido apenas em palavras, mas em suas práticas cotidianas. Devido a sua influência, o líder transformacional passa a ser admirado, respeitado e incute na organização a confiança necessária entre seus seguidores. A necessidade dos membros da organização é considerada de forma individual, pelo líder de estilo transformacional. A ordem de trabalho é pautada no coletivo, onde os riscos são compartilhados e o comportamento ético prevalece. Esse tipo de liderança tem a capacidade de inspirar e motivar seus seguidores, proporcionando desafios a serem alcançados e estabelecendo visão para o futuro. O líder transformacional estabelece comunicação aberta e transparente, desenvolvendo metas realistas e tem a capacidade de realizar estímulos intelectuais, por meio de incentivos à inovação e a criatividade, imaginação e curiosidade. Assim, a liderança transformacional é pautada na aprendizagem e valorização das experiências de seus seguidores, influenciando a equipe a trabalhar em prol das necessidades coletivas da organização em detrimento de interesses individuais (Bass, 1995; Montes et al., 2005; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Oke et al., 2009).

De acordo com Aragón-Correa et al. (2007) a liderança transformacional possui várias características que influenciam a inovação empresarial. Em seus estudos, os autores chegaram à conclusão que a liderança transformacional é voltada para as decisões e metas coletivas e geração de capacidades, em oposição à liderança tradicional que tem seu foco nas decisões da alta gerência, procedimentos padronizados e no desenvolvimento de produtos e serviços. Em resumo, segundo Oke et al. (2009),



o líder transformacional tem o foco na mudança contínua, com atitudes que desafiam o *status quo*, desenvolvendo-se em ambientes incertos e instáveis.

### Metodologia

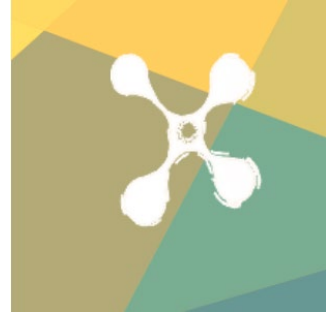
Esse estudo se caracteriza como uma pesquisa de revisão bibliográfica, cujo método adotado foi a análise narrativa de literatura. Sobre o método adotado, Rother (2007) esclarece que as revisões narrativas não informam as fontes de informação utilizadas, a metodologia para busca das referências, nem os critérios utilizados na avaliação e seleção dos trabalhos, pois o método está baseado na análise da literatura publicada em livros, artigos de periódicos acadêmicos e na interpretação e exame crítico pessoal do autor.

Sobre esse assunto, Vosgerau e Romanowsk (2014) informam que a análise narrativa é construída por uma ampla análise da literatura, sem estabelecer critérios rigorosos e/ou replicáveis na busca dos trabalhos analisados. Elias et al. (2012) argumenta também que esse método de pesquisa é relevante para obtenção e atualização do conhecimento sobre uma temática, permitindo identificar ideias predominantes, novas percepções, métodos e conteúdo que tem recebido mais ou menos ênfase na literatura.

### Discussões

A seção seguinte apresenta uma arguição acerca da importância do líder transformacional para a construção de uma cultura organizacional inovativa.



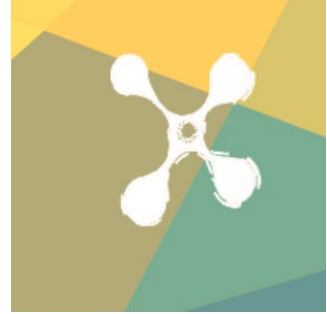


## **O papel do líder transformacional na formação e sustentação de uma cultura de inovação**

As discussões que abordam a importância do papel do líder para uma organização são amplas. O líder apresenta papel de ator principal no ambiente organizacional à medida que é responsável por ditar a dinâmica de funcionamento da organização, bem como, é tido como termômetro do que acontece nas relações grupais das empresas. Pode-se dizer que o líder é o símbolo de uma organização 'saudável' ou 'doente'. Ele serve como modelo e suas aspirações influenciam as pessoas a alcançarem as aspirações da organização. Neste contexto, a liderança é percebida como catalisadora para a mudança organizacional. A mudança pode ocorrer em várias frentes e uma delas se refere a introduzir a inovação como propulsora de melhoria organizacional.

Destacando a importância do líder para a criação, integração e disseminação dos valores organizacionais inovativos, Soken e Barnes (2014, p. 9), dizem que:

A inovação bem-sucedida requer liderança verdadeira, não apenas boa gestão. Alguns líderes veem seu papel principalmente como focado em direcionar e controlar pessoas e recursos para atingir os objetivos desejados. Os verdadeiros líderes envolvem as pessoas em um nível diferente de interação e relacionamento. Esses líderes se concentram em inspirar os funcionários com uma visão, missão e valores comuns. Eles envolvem os membros de sua equipe; encorajando-os a usar todas as suas habilidades e energia para alcançar resultados importantes. Líderes de organizações inovadoras de sucesso incentivam um clima organizacional que aproveita a energia natural, o espírito criativo e o desejo de fazer coisas incríveis dos funcionários. Eles fornecem um foco em um conjunto comum de objetivos (p. 9).

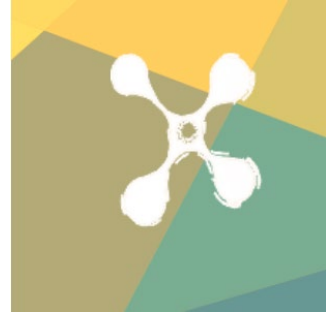


Assim, para a construção de um ambiente favorável à inovação é fundamental a presença de uma liderança que seja capaz de estimular pessoas a alcançar as diretrizes organizacionais. Neste contexto, as organizações buscam pessoas inovativas, que sejam capazes de transformar a dinâmica empresarial em um constructo de mudança contínua e busca de inovações. O líder é então o responsável por captar pessoas criativas e estimular a inovação por todas as partes da organização (Aragón-Correa et Al., 2007).

Um líder que inspira inovação é caracterizado por ter a capacidade de destacar duas capacidades paradoxais: criatividade e disciplina. Sendo assim, as características que contemplam um líder inovador são a baixa aversão a incerteza, a coexistência de emoção e realismo, paixão no que realiza, coragem para abandonar projetos, ser um bom recrutador de talentos, construir equipes vencedoras, ter pensamento sistêmico, ser proativo, entre outras (Bel, 2010; Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

Além das características singulares que são capazes de contagiar os sujeitos organizacionais destaca-se, segundo Lin e Mcdonough III (2011), que o líder serve como ponte entre a captação de conhecimento externo e a transmissão de conhecimento para os membros da organização. Neste sentido, uma forma de se estabelecer uma comunicação aberta e saudável se dá por meio da construção de uma cultura de aprendizagem. Ao transmitir conhecimento, os líderes influenciam o comportamento de quem eles desejarem, estabelecendo normas e valores, que serão duradouros se aceitos por seus membros.

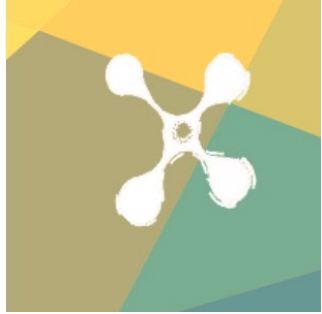
Quando um líder fala que 'a inovação é um fator crucial para o sucesso da organização' ele deve praticar e sentir a força que tem nessas palavras, não apenas transmití-las, como dogma a ser seguido cegamente pelos membros da organização. Mais do que as palavras o que fica concretizado na mente das pessoas são as ações.



O discurso do líder deve estar alinhado as suas convicções e práticas, para então seus seguidores espelhem-se em um modelo a ser seguido (Stamm, 2009). Ou seja, para que uma organização seja mais inovadora os líderes precisam transmitir a seus seguidores os valores, as habilidades e as práticas que incentivem à inovação para que a cultura possa ser moldada em conformidade com as necessidades organizacionais (Abdullah et al., 2013).

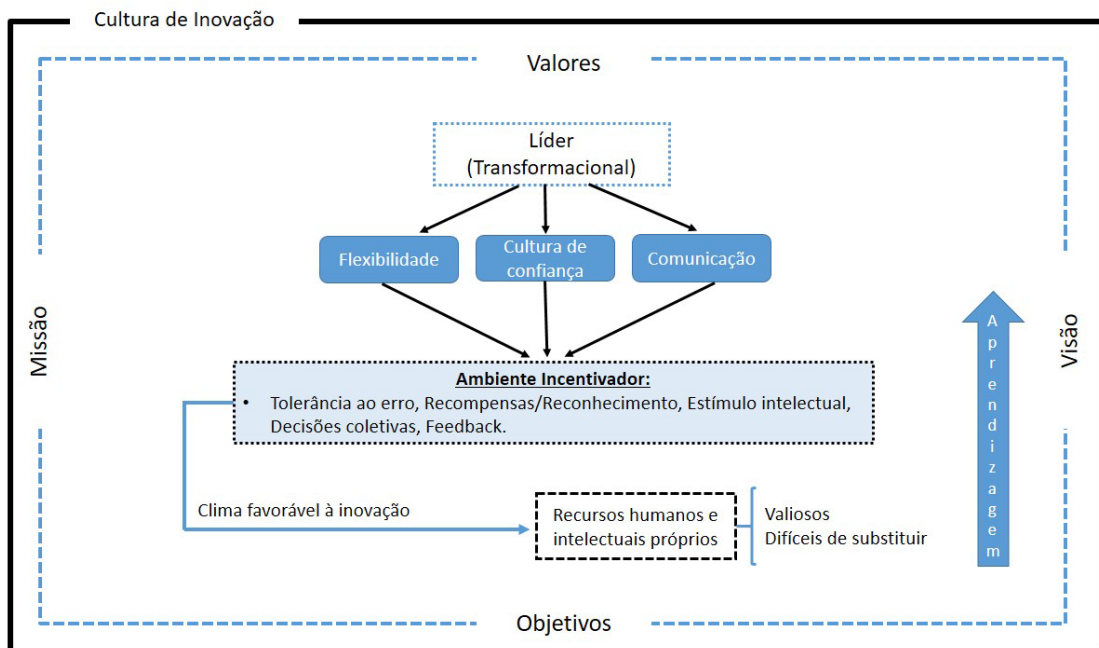
O líder está envolvido na criação de iniciativas criativas, assim como, é o responsável por contagiar os outros membros da organização, tornando o reconhecimento da inovação como estratégia empresarial, consolidando dessa forma uma cultura voltada à inovação (Carvaja et al., 2015). Assim, as organizações precisam de líderes com estilo transformacional, visando melhorar seu desempenho, por meio de mudanças substanciais ocorridas no ambiente. As mudanças ambientais ocorrem principalmente devido à formação de valores voltados à inovação que são inculcados através do líder. O líder transformacional tem papel catalisador para a aprendizagem organizacional, gerando competências e minimizando o custo de mudança interna. Com a aprendizagem fluindo no ambiente empresarial, a organização consegue gerar seus próprios recursos humanos, com habilidades únicas, valiosas, difícil de substituir e difícil de imitar (García-Morales et al., 2012).

Portanto, argumenta-se que o líder transformacional tem papel fundamental na construção de uma cultura inovativa, conforme demonstrado na Figura 1. Assim, o líder de característica transformacional, ao ser flexível em suas decisões, criar uma cultura de confiança entre seus liderados e promover a comunicação necessária, de forma clara e transparente, apontando as diretrizes a serem seguidas, fomenta um ambiente incentivador, onde os indivíduos se sentem estimulados a criar ideias.



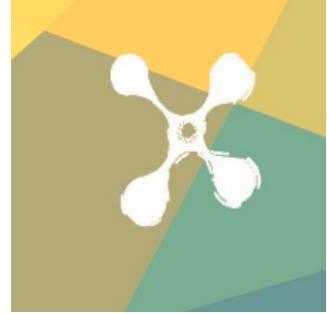
Propõe-se ainda que com a transmissão dos valores, missão, visão e objetivos voltados à inovação é possível se construir um ambiente sólido, que influencia e é influenciado por fatores ambientais externos, como consta na representação pontilhada. Dessa forma, com as barreiras do medo e da desconfiança quebradas, um clima favorável à inovação é construído, culminando em proatividade, iniciativas e ideias criativas por parte dos colaboradores, resultando ainda, por meio da aprendizagem, no desenvolvimento de capacidades e habilidades valiosas, únicas, difíceis de imitar e difíceis de substituir, refletindo na criação de recursos humanos e intelectuais próprios à organização, conforme é proposto na figura 1.

Figura 1 – O papel do líder transformacional na formação de uma cultura inovativa.



Fonte: Elaborada pelos autores com base na literatura estudada (2021).

Assim, o esquema proposto na Figura 1 demonstra o fomento a uma cultura voltada à inovação, sendo o líder o principal componente para a formação e sustentação dessa

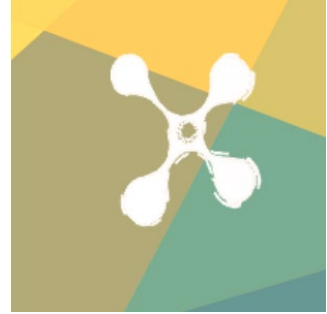


cultura inovativa, pois este possui as habilidades necessárias para entusiasmar seus seguidores a caminhar juntos em uma única direção. Nesse sentido, evidencia-se segundo Aragón-Correa et al. (2007), que a capacidade coletiva dos membros de uma organização tem forte influência na inovação.

Além disso, os autores destacam, que a liderança transformacional é capaz de estimular a capacidade de aprendizagem organizacional e esta, por sua vez, impacta no desempenho das empresas. Com isso, a liderança influencia de forma indireta a inovação empresarial e conseqüentemente os resultados das organizações, por meio de seus colaboradores e liderados.

Resultados que corroboram a influência do líder no comportamento de seus seguidores e promoção de uma abordagem inovadora para as organizações podem ser percebidos também em estudos como o de Jung et al. (2003). Ao verificarem como o estilo de liderança dos gerentes de topo pode afetar a inovação empresarial, os autores analisaram 32 empresas de Taiwan, e identificaram que o estilo de liderança transformacional tem relações positivas e significativas com o suporte à inovação organizacional. Os autores confirmaram a proposição de que o líder transformacional ativa a cultura organizacional voltada à inovação, ao mesmo tempo em que os funcionários são entusiasmados a promover discussões abertas e a experimentar ideias baseadas em abordagens inovativas.

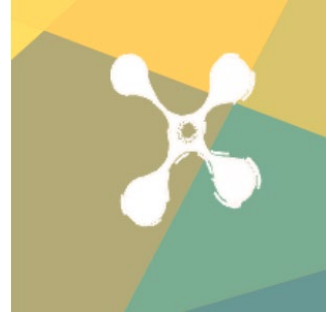
Sattayaraksa e Boon-itt (2016) em um estudo empírico, com 269 respondentes, dentre eles gerentes, diretores, CEOs e presidentes de empresas de diversos portes e segmentos da Tailândia, constataram que os líderes com características transformacionais foram capazes de estimular os valores e as crenças organizacionais, implicando no desenvolvimento de novos produtos, criatividade e exploração de novas oportunidades. Segundo os autores:



As descobertas também apoiaram a visão de que a liderança transformacional do CEO afeta fortemente uma cultura de inovação. Mais especificamente, um CEO com liderança transformacional influencia os valores e crenças compartilhados dentro de uma empresa que é favorável à abertura da comunicação, assunção de riscos e exploração de novas oportunidades. O CEO com liderança transformacional pode contribuir para uma cultura de inovação, enfatizando os valores centrais, desenvolvendo novos produtos e processos relacionadas à inovação, recompensando a criatividade e a inovação e permitindo que os funcionários tentem novas maneiras de fazer as coisas (Sattayaraksa & Boon-Itt, 2016, pp. 741-742).

De modo similar, em um estudo empírico com 314 respondentes de firmas de manufatura vietnamita, Nguyen e Luu (2019, p. 185), apontaram que a liderança transformacional, quando envolvida com a aprendizagem e cultura organizacional pode resultar em vantagens inovativas para as organizações, já que em seu amplo estudo “os resultados demonstram a importância da liderança transformacional na criação de inovação”.

Considera-se também, que a liderança transformacional pode reduzir as barreiras e aumentar os fatores benéficos à cultura de inovação (Sattayaraksa & Boon-Itt, 2018). Dessa forma, as barreiras para a cultura de inovação, como o medo de punição; a falta de reconhecimento; a perda da confiança, o ressentimento e frustração; a falta de flexibilidade e a abertura para propostas novas; entre outros; assim como, os fatores propícios à inovação quanto ao papel do líder em deixar claro seus propósitos; criar e manter uma equipe; ter fala e prática equivalentes; manter uma política de recompensas; ultrapassar limites e manter o foco no que realmente importa, podem ser excluídos ou potencializados, quando o líder atua em convergência com as características transformacionais (Kalyani, 2011; Soken & Barnes, 2014).



A liderança transformacional tem se apresentado como principal elemento para a formação de um ambiente organizacional favorável à inovação (Sattayaraksa & Boon-Ilt, 2016; Sattayaraksa & Boon-Ilt, 2018; Nguyen & Luu, 2019). Contudo é necessário suporte organizacional para o fomento à inovação, por meio de ferramentas e estruturas adequadas (Oke et al., 2009). Logo, o incentivo à inovação advindo de uma liderança transformacional pode resultar em pensamento e ação criativa, por parte dos colaboradores, resultando nas mais diversas formas de inovação.

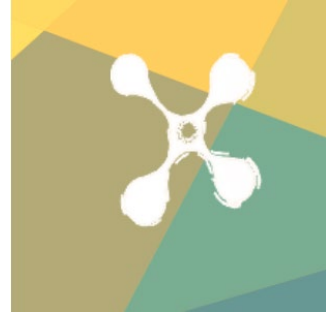
### Conclusões

Em um contexto turbulento, de mudanças constantes e um mercado instável, com gostos e preferências modificados a todo o instante, inovar tem sido a chave para o sucesso de muitas organizações. Inovar no sentido de criar algo novo ou melhorar o que já existe, em processos, produtos, serviços ou organização como um todo, se apresenta como a saída para o sucesso organizacional. Com isso, todo estudo que envolva a inovação é relevante para compreendermos a dinâmica de um contexto, onde a palavra de ordem é mudança.

A inovação é capaz de alterar comportamentos e a visão daquilo que é familiar. Contudo, as novidades provenientes da inovação, devem ser cuidadosamente analisadas, não como um fenômeno que existe por si só. Deve-se observar o que está por trás dos processos de inovação e se criar mecanismos que retenham fatores intangíveis, como o conhecimento e comportamentos de liderança inovadora, para assim agregar valor ao que de melhor a inovação proporciona.

A inovação como pressuposto básico da estratégia de uma organização, necessita de suporte organizacional. Uma forma de fornecer suporte para uma estratégia baseada





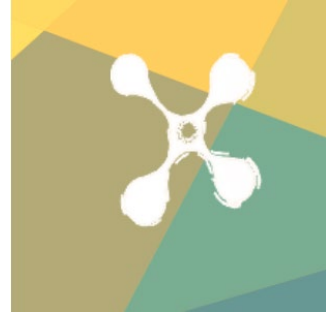
na inovação é selecionar e reter pessoas com habilidades e características necessárias para a formação, disseminação e sustentação de estratégias inovativas. Dessa forma, as pessoas são peça-chave para o processo inovativo das organizações. Dentre os indivíduos que fazem parte de uma organização, um em especial se destaca por ter a incumbência de influenciar a organização: o líder transformacional.

O papel de destaque do líder transformacional não se dá apenas por sua capacidade de encaminhar toda a organização para um fim comum. O líder transformacional é componente fundamental para disseminar e apoiar a cultura organizacional. Contudo, inculcar os valores, visão, missão e objetivo organizacional na vida de cada membro pertencente à organização é tarefa árdua, uma vez que os indivíduos possuem interesses pessoais e muitas vezes conflitantes com os interesses da organização. Com isso, o papel da liderança transformacional é crucial para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, em convergência aos interesses individuais de cada sujeito pertencente a esta.

Como visto, o líder é componente fundamental para uma organização e é também o responsável por transmitir as diretrizes organizacionais. Quando o assunto é inovar, o papel do líder vai além o de estabelecer e cumprir diretrizes administrativas e engloba estimular seus seguidores a construir um ambiente necessário para o fomento à inovação. Desse modo, devido à relevância que as abordagens inovativas têm para as empresas, a promoção de uma cultura voltada à inovação se faz necessária para o sucesso organizacional.

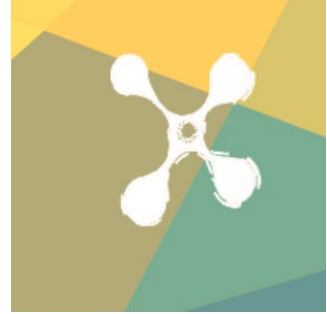
Salienta-se ainda que uma “cultura inovadora é a chave para a vantagem competitiva e uma estratégia vital para a sobrevivência e crescimento da empresa” (Kalyani, 2011, p. 85). Portanto, apoiar uma cultura de inovação deve ser a meta das organizações, a fim de incentivar novas ideias e institucionalizar o processo de inovação. Com isso,





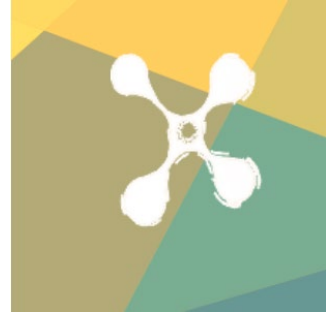
argumentou-se que a liderança transformacional é a chave para a construção de uma cultura que apoie iniciativas inovadoras.

O estudo discutiu a importância do papel do líder transformacional como propulsor de uma cultura inovativa. No entanto, pesquisas futuras podem ser realizadas para corroborar ou refutar a discussão teórica construída com base na literatura. Como indicação de estudos futuros recomenda-se pesquisas empíricas que identifiquem e comparem os estilos de liderança em diversos tamanhos de organizações, a fim de verificar se a liderança transformacional afeta o comportamento inovativo das organizações, no contexto de países emergentes.

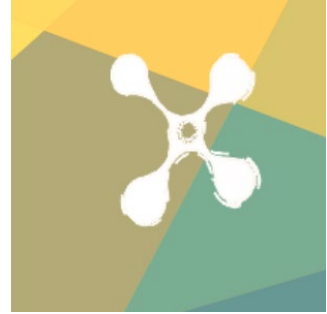


### Referências

- Abdullah, M., Ab Hamid, M. R., Mustafa, Z., Idris, F., & Mohd Suradi, N. R. (2013). Mediating effect of organisational culture between leadership values on innovation: A Partial Least Squares (PLS) path-modeling. *Jurnal teknologi*, 63(2).
- Ahmed, P. K. (1998) Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, pp. 30 – 43.
- Amabile, T. M, Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, pp. 1154–1184.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, pp. 349 – 359.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp.421–449.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4).
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Beckett, P. H. R. (2005). Engendering an innovative culture and maintaining operational balance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, pp. 336 – 352.
- Bel, R. (2010). Leadership and Innovation: learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), pp. 47–60.
- Bodlaj, M., & Čater, B. (2019). The Impact of Environmental Turbulence on the Perceived



- Importance of Innovation and Innovativeness in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57, pp. 417- 435.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, pp. 901–910.
- Bruno-Faria, M, de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), pp. 372-396.
- Candía, J. G., Coliñanco, L. G., Caro, C. L., & Hernández, N. R. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y Gestión*, 36, pp. 109-135.
- Carvaja, S. A., Pérez, M. D., Cabello, R. V., & Espinosa, C. C. (2015). Identificación de factores clave en la cultura de innovación. El caso de la mediana minería en Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10.
- Colbari, A. (2014). Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. *Revista Interações*, 15(2), pp. 237-247.
- Costa, S. da, Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 67-74.
- Elias, C. S. R., Silva, L. A., Martins, M. T. S. L., Ramos, N. A. P. R., Souza, M.G. G. & Hipólito, R. L. (2012) Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. *SMAD: Revista Eletrônica em Salud Mental, Alcohol y Drogas*, (8) 1, 48-53.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Porto Alegre:



Bookman.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012).

Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, pp. 1040–1050.

Gomes, G., Machado, D. D. P. N., & Alegre, J. (2015). Determinantes da Cultura de

Inovação: Estudo na Indústria Têxtil de Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 12(4), pp. 105 – 129.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and

organizational innovation. *Journal of Business Research*, pp. 461–473.

Harbi, S., R. Anderson, A., & Amamou, M. (2014). Innovation culture in small Tunisian

ICT firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), pp. 132–151.

Heritage, C. (2006). Microsoft: Innovation through HR's Partnership: Instilling a Culture

of Innovation and Forward-Thinking from the Top Down. *Strategic HR Review*, 5(3), pp. 24–27.

Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit

human service organizations. *Administration in Social Work*, 29.

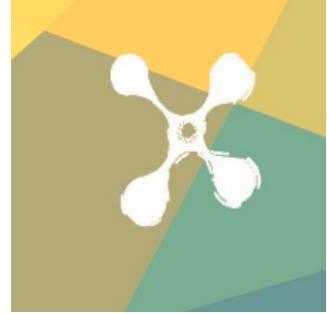
Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in

enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, pp. 525–544.

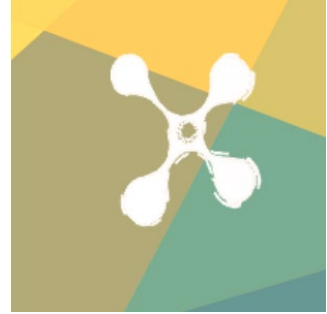
Kalyani, M. (2011). Innovative culture: an intervention strategy for sustainable growth in

changing scenario. *International Journal of Business Administration*, 2(4).

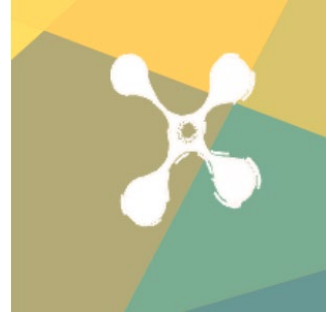
Le Bas, C., & Lauzikas, M. (2010). Determinants of innovation culture and major impacts



- on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania. *Social Sciences Studies*, pp. 125-139.
- Lin, H.-E., & Mcdonough III, E. F. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. *Transactions on Engineering Management*, 58(3).
- Machado, D. D. P. N. (2008). Organizações inovadoras: estudo dos principais fatores que compõem um ambiente inovador. *Revista Alcance – Eletrônica*, 15(3), pp. 306 – 321.
- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S., & Silva, A. (2013). Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), pp. 164-182.
- Mcmillan, C. (2010). Five competitive forces of effective leadership and innovation. *Journal of Business Strategy*, 31, pp. 11 – 22.
- Merighi, C. de C., Lima, T. B.; Albuquerque, F. B., & Ormedo, R. (2013). Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. *Revista Interações*, 14(2), pp. 165-176.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, pp. 1159–1172.
- Murray, J. S. M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11, pp. 316–322.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, p. 223–236.



- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49, pp. 55–72.
- NGUYEN, T-T-N., & LUU, T-M-N. (2019). Linking transformational leadership and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms in vietnam. *Economics & Sociology*, 12(2), pp. 170-191.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), pp. 64–72.
- ROTHER, E. T. (2007). Revisão sistemática x Revisão narrativa (editorial). *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2).
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, pp. 291–309.
- Sattayaraksa, T., & Boon-ITT, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: the mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), pp. 730-749.
- Sattayaraksa, T., & Boon-Itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), pp. 227-249.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. The Jossey-Bass Business & Management Series, 3 ed., 2004.
- Skålsvik, J. A. J. H. (2013). The systemic leaders: new leaders in the global economy. *Kybernetes*, 42, pp. 13–34.
- Soken, N. H., & Barnes, B. K. (2014). What kills innovation? Your role as a leader in



**International Journal of Knowledge Engineering and Management,**

Florianópolis, v. 10, n. 26, p. 32-63, 2021.

• ISSN 2316-6517 •

• DOI: 1047916 •

supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, 46, pp. 7–15.

Stamm, B. V. (2009). Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation. *Strategic Direction*, 25, pp. 13–15.

Zien, K. A., & Buckler, S. A. (1997). From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. *Journal of Production Innovation Management*, pp.274–287, 1997.

Vosgerau, D. S. A. R. & Romanowski, J. P. (2014) Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Revista de Diálogo Educacional*, 14(41), pp. 165-189.