

O papel da liderança na cultura de inovação da empresa de pequeno porte – uma análise comparativa do radar de inovação com estilos de liderança

Renato dos Santos da Costa, Doutorando em Administração
Instituto Federal do Rio de Janeiro, PPGA da Universidade Unigranrio
renato.costa@ifrrj.edu.br

Roberto Pessoa de Queiroz Falcão, Doutor em Administração
PPGA da Universidade Unigranrio
robertopqfalcao@gmail.com

Marco Aurélio Carino Bouzada, Doutor em Administração
PPGA da Universidade Unigranrio
marco.bouzada@unigranrio.edu.br

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: O presente estudo aborda o papel da liderança e seus modelos no processo de inovação na empresa de pequeno porte. A partir do estudo de casos, por meio da análise dos resultados do Radar da Inovação (SEBRAE, 2014) e de pesquisa bibliográfica onde se procurou evidenciar quais perfis de liderança dos empresários afetam mais o alcance da nota global de inovação.

Objetivo/proposta: Os objetivos específicos são: (i) identificar se o aspecto de liderança do diagnóstico empresarial possui influência na nota global do radar da inovação (correlação entre as maiores notas do radar da inovação com as maiores notas do aspecto liderança da Micro e Pequena Empresa (MPE); (ii) investigar e apontar quais perfis de liderança têm relação com o maior grau de inovação das MPE's e; (iii) divulgar os dados obtidos na pesquisa, a fim de apoiar empreendedores e líderes das organizações, apontando a possível relação entre a liderança e o processo de inovação das empresas.

Procedimentos metodológicos: A metodologia caracteriza-se como quantitativa e descritiva. Utilizou-se a metodologia do Radar de Inovação, através de questionário detalhado onde é determinado o grau de inovação da empresa. A nota global do Radar corresponde à média ponderada dos escores de cada dimensão da inovação. Foram utilizados, também, o diagnóstico empresarial e o seu aspecto de “liderança”. Com base nos resultados obtidos, foi realizada uma descrição do cenário de inovação e dos tipos de liderança exercidos nas empresas com maiores notas no aspecto “liderança” do diagnóstico empresarial.

Principais Resultados: Percebeu-se que, pela análise das duas empresas, que as ações realizadas são opostas. Por isso, a preocupação com os acontecimentos internos na empresa 11 que impediram sua evolução no Radar da Inovação. As empresas com notas altas em “Liderança” possuem uma estrutura melhor de gestão, o que possibilita ao líder focar seus esforços em Inovação. Além disso, nas empresas com notas mais baixas em “Liderança”, o líder apresenta dificuldades em manter um bom relacionamento entre funcionários e estabelecer o planejamento estratégico da empresa.

Considerações Finais/Conclusão: A análise dos dados evidenciou indícios da relação entre a inovação e liderança dentro das organizações. Observou-se, ao final da análise, que todas as

empresas com as notas mais altas em liderança apresentam resultados globais em inovação acima da média e estavam mais propícias a evoluírem durante os ciclos, o que resultou na implementação dos planos de ações.

Contribuições do Trabalho: O trabalho possibilita evidenciar indícios da relação entre a inovação e liderança dentro das organizações.

Palavras-Chave: Liderança; Inovação; Cultura empresarial.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda o papel da liderança e seus modelos no processo de inovação na empresa de pequeno porte. A partir do estudo de casos, por meio da análise dos resultados do Radar da Inovação (SEBRAE, 2014) e de pesquisa bibliográfica onde se procurou evidenciar quais perfis de liderança dos empresários afetam mais o alcance da nota global de inovação.

Como objetivos específicos, o presente trabalho se propôs a: (i) identificar, através de uma análise comparativa, se o aspecto de liderança do diagnóstico empresarial possui influência na nota global do radar da inovação (correlação entre as maiores notas do radar da inovação com as maiores notas do aspecto liderança da Micro e Pequena Empresa MPE); (ii) investigar e apontar quais perfis de liderança - autocrático, democrático e liberal – tem relação com o maior grau de inovação das MPE's e; (iii) divulgar os dados obtidos na pesquisa, a fim de apoiar empreendedores e líderes das organizações, apontando a possível relação entre a liderança e o processo de inovação das empresas, em particular, das MPE's.

Para Silva, Santos e Marques (2022), os líderes são o elo fundamental de uma empresa, capazes de influenciar os seus subordinados de forma positiva para o desempenho de suas funções. E, assim, “Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança” (CHIAVENATO, 2015, p. 234).

De acordo com Tidd e Bessant (2013, p. 4), a inovação é movida pela capacidade de estabelecer relações, detectar habilidades e tirar proveitos dela, possibilitando a abertura de novos mercados ou ainda significar novas formas de servir a mercados já existentes.

Entende-se que todo processo inovador passa por uma organização dedicada e disposta a mudar. Neste sentido, a liderança pode exercer influência direta no grau de inovação da empresa, pois é o líder quem vai estimular e incentivar a participação das pessoas dentro da organização, é ele quem vai estudar as informações e processá-las para uma melhor adaptação das ideias. Diante de um cenário competitivo e desafiador, a inovação pode exercer um papel fundamental nos resultados qualitativos e quantitativos das empresas de pequeno porte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção aborda conceitos teóricos relevantes para contextualização do estudo. Este se divide em tópicos relacionados à inovação e liderança. Também serão abordados os conceitos do radar da inovação e da liderança no diagnóstico empresarial.

2.1 Inovação

De acordo com Adair (2006), inovar significa literalmente criar ou apresentar algo novo – alguma ideia, algum método ou aparelho novo – e combina dois processos principais que se sobrepõem, ter novas ideias e implementá-las.

Inovação é uma questão de crescimento, de identificar ou criar oportunidades para fazer algo novo, desenvolver novas maneiras de atender mercados já existentes, fomentar novos mercados, repensar serviços, atender necessidades sociais, melhorar operações para criar algum tipo de valor (BESSAND; TIDD, 2019, p. 7-9). Assim, “A inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada” (DRUCKER, 1985).

Já para o SEBRAE (2014), a inovação não é apenas o lançamento de um novo produto ou serviço, mas toda e qualquer ação que gere valor para empresa, sendo esse valor mensurado de forma diversa a depender da organização, como por exemplo: valor econômico, valor estratégico, valor agregado à marca ou outro valor que seja importante para empresa. Tal perspectiva torna-se bem interessante para as microempresas e empresas de pequeno porte que compreendem a inovação como um processo complexo, muitas das vezes associado à tecnologia. Neste sentido, Bachmann e Associados (2011, p. 7) afirmam que: “inovação, neste trabalho, diz respeito à utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar produtos (bens e serviços). A inovação empresarial pode ser feita tanto nos produtos quanto nos processos, no marketing e até mesmo na forma de organizar o negócio”.

Cabe distinguir invenção e inovação, enquanto aquela representa algo novo, uma descoberta, esta abrange o processo como um todo, de modo que a nova ideia seja posta em prática produtivamente (ADAIR, 2006).

Na metodologia do Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) utilizada pelo SEBRAE (2014), inovação se refere a qualquer mudança que envolva um grau significativo de novidade para a empresa e exclui mudanças que sejam “mais do mesmo”. Embora, estritamente falando, não caracterize inovação, a metodologia trata a imitação como uma prática inovadora, pois se constitui em um primeiro esforço para olhar o ambiente externo em busca de melhorias: “Uma inovação é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo)” (OCDE, 2004, p. 54), ou seja, a inovação é um processo simples, não precisa ser uma ideia inédita para o mercado, o fundamental é que seja nova para empresa e traga valor e resultados a ela. O conjunto de implementação de novas ideias, uma boa gestão, um novo método de atendimento ao cliente, o relacionamento com o fornecedor e a agregação de valor à marca são, por exemplo, estruturas que consolidam um ambiente organizacional inovador, possibilitando ao líder a implementação sistemática de inovação (SOUZA, 2006).

2.1 Liderança

Como bem definido por Robbins (2007), a liderança é capaz de influenciar pessoas ou grupo em direção ao alcance de metas e objetivos. É, portanto, a capacidade de exercer influência de forma positiva, dentro de uma empresa ou organização. Autores contemporâneos diferenciam a liderança (líder) de chefia, abandonando o conceito antiquado, oriundo da administração científica de Taylor (1995). Apesar de se confundirem com o mesmo nível hierárquico, liderança e chefia introduzem dentro do universo corporativo conceitos diferentes – líder remete influência e motivação, sendo algo natural, já chefe remete ao poder (CUNHA; SILVA, 2010).

A contribuição dos indivíduos para o desempenho das organizações pode ter um impacto significativo. As decisões e escolhas feitas pela alta gerência têm influência no desempenho da organização, podendo ser positivas ou negativas. Isso ocorre por meio da

avaliação do ambiente, tomada de decisões estratégicas e apoio à inovação (BESSANT; TIDD, 2019, p. 260).

2.2.1 Tipos de liderança

Neste contexto, importante nos atermos de forma breve ao conceito e aos tipos de liderança, a fim de entender de que forma os diferentes modos de liderar podem influenciar o desenvolvimento e a inovação nas organizações. Assim, o presente trabalho se apropria da categorização feita por Chiavenato (1999), que qualifica a liderança como autocrática, democrática e liberal.

Na liderança autocrática ou diretiva, o líder toma decisões sozinho e é focado apenas nas tarefas. Ele fixa as diretrizes, as tarefas e o modo como devem ser desempenhadas essas tarefas, sendo que o faz no decorrer de sua execução. Assim sendo, se torna imprevisível aos subordinados como será avaliado o trabalho de cada, pelo líder que o faz de forma pessoal. (CHIAVENATO, 1999).

Já a liderança democrática, participativa ou consultiva, é focada nas pessoas. Nela, as decisões são tomadas em conjunto, com o aconselhamento técnico do líder, que é membro do grupo. As avaliações são objetivas e focadas nos fatos (CHIAVENATO, 1999).

Na liderança liberal, por sua vez, há uma participação mínima do líder e total liberdade dos indivíduos para tomarem decisões. Além disso, não há qualquer forma de avaliação por parte do líder que opina apenas quando perguntado, tendo em vista que as obrigações são delegadas aos seus subordinados (MAXIMIANO, 1990).

3 METODOLOGIA

A metodologia do presente estudo caracteriza-se como quantitativa e descritiva, posto que envolveu o levantamento de informações sobre uma determinada temática e um perfil exato de um grupo (NEUMAN, 2002).

Inicialmente, a constituição de um referencial teórico. Seguida da análise dos resultados do Radar da Inovação e diagnóstico empresarial, ferramenta adotada pelo SEBRAE e desenvolvida pela FNQ (Fundação Nacional de Qualidade) intitulado MPE BRASIL, especificamente da nota global de cada empresa e do aspecto “liderança” do diagnóstico empresarial, comparando às notas das empresas em cada um destes pontos.

Nesta etapa, utilizou-se a metodologia do Radar de Inovação, de Bachmann e Associados (2011). Através de questionário detalhado, que apresenta 13 dimensões, subdivididas em 42 questões, onde é determinado o grau de inovação da empresa, adotando os seguintes escores: 1 (para pouco ou nada inovador), 3 (inovador ocasional) e 5 (inovador sistemático). A nota global do Radar corresponde à média ponderada dos escores de cada dimensão da inovação.

Adicionalmente, foram utilizados, na etapa de coleta de dados, o diagnóstico empresarial e o seu aspecto de “liderança”. O primeiro analisa diversos itens como a missão da empresa; o incentivo ao comportamento ético dentro da organização; a análise do desempenho da empresa por parte do líder; o compartilhamento de informações com os colaboradores; os investimentos em desenvolvimento gerencial e aplicação dos conhecimentos dentro da empresa, assim como a busca de informações para identificar oportunidade de inovação em fontes externas e nas ideias dos colaboradores.

Com base nos resultados obtidos, foi realizada uma descrição do cenário de inovação e dos tipos de liderança exercidos nas empresas com maiores notas no aspecto “liderança” do diagnóstico empresarial. A partir desse resultado, constatarem-se indícios de que a liderança é

fator de desequilíbrio no processo de inovação da empresa de pequeno porte, assim como os tipos de liderança que mais influenciam neste papel.

A pesquisa foi realizada em uma amostra com 51 empresas e seus respectivos radares da inovação, comparando-os aos resultados da nota de liderança presente no diagnóstico empresarial. Para segunda análise, foram separadas as cinco maiores notas do aspecto “liderança” do diagnóstico empresarial, e através da aplicação de questionários junto aos empresários, foi determinado o tipo de liderança presente naquelas organizações: autocrático, democrático e liberal (CHIAVENATO, 1999). As EPP’s (empresas de pequeno porte) analisadas seguem o padrão de faturamento definido pelo SEBRAE (2014), ou seja, entre 360 mil e 3,6 milhões de reais por ano.

Foram realizadas análises estatísticas com auxílio do software SPSS para os cálculos básicos de estatística descritiva e gráfico de tendência linear, assim como cálculos de correlação e regressão linear.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Todas as empresas analisadas foram submetidas à metodologia de diagnóstico do Radar da Inovação e da aplicação do diagnóstico empresarial das micro e pequenas empresas (MPE) aplicados no Programa ALI. A Tabela 1 estabelece a nota global do Radar de Inovação e a nota do aspecto “Liderança” de todas as 51 (cinquenta e uma) empresas analisadas neste artigo e seus respectivos ciclos (a mudança de ciclo no Programa ALI ocorreu quando a empresa realizou três dos cinco planos de ações propostos para aquele ciclo).

Tabela 1: Nota global do Radar de Inovação e a nota do aspecto “Liderança”

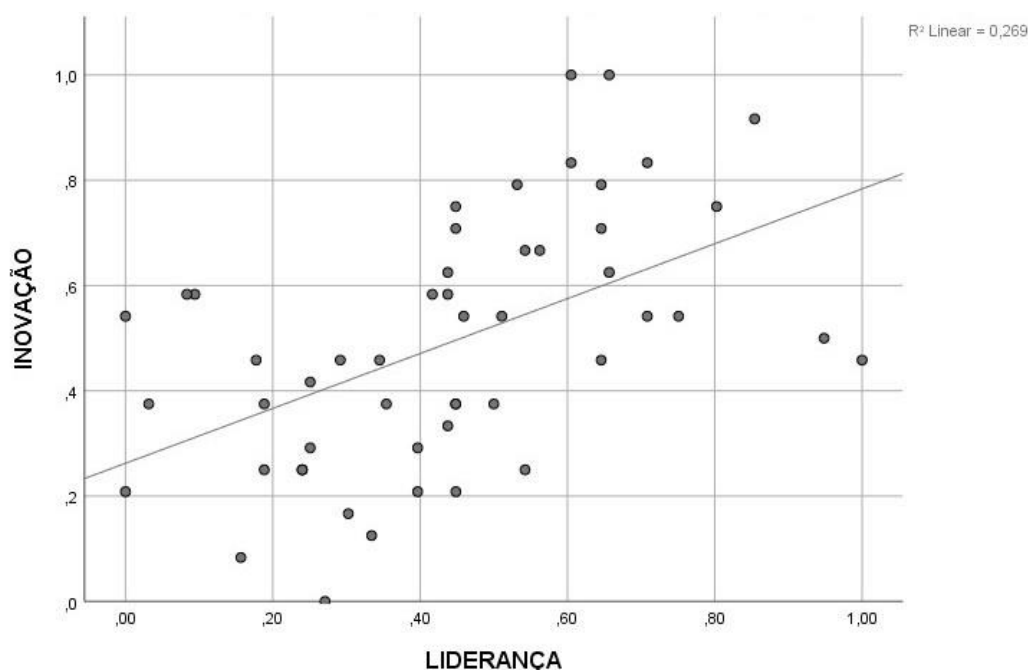
EMPRESAS	NOTA LIDERANÇA			NOTA GLOBAL		
	CICLO 0	CICLO 01	CICLO 02	CICLO 0	CICLO 01	CICLO 02
EMPRESA 01	100	100		2,7	3,1	
EMPRESA 02	95,87	100		2,8	3,7	
EMPRESA 03	72,53	95,87		3,1	4,3	
EMPRESA 04	68,4	84,2	88,83	3,6	3,7	3,9
EMPRESA 05	88,33	88,33		3,8	4,2	
EMPRESA 06	20			2,1		
EMPRESA 07	20			2,9		
EMPRESA 08	22,53	34,2	44,2	2,5	2,9	3,4
EMPRESA 09	27,53	40,07		3	3,8	
EMPRESA 10	32,53			1,8		
EMPRESA 11	55,88	68,4		2,1	2,4	
EMPRESA 12	53,33	60		3	3,8	
EMPRESA 13	35,07			2,5		
EMPRESA 14	76,67			3,6		
EMPRESA 15	40,07	44,2		2,6	3,2	
EMPRESA 16	41,67			1,6		
EMPRESA 17	55,87			2,5		
EMPRESA 18	71,67			3,5		
EMPRESA 19	71,67	88,33		2,7	3,9	

EMPRESA 20	51,73			2,1		
EMPRESA 21	84,2	84,2		3,4	3,9	
EMPRESA 22	63,4	63,4		3,2	3,7	
EMPRESA 23	39,2			2,2		
EMPRESA 24	72,53	72,53		4	4,3	
EMPRESA 25	26,67	60		3	3,7	
EMPRESA 26	55			2,4		
EMPRESA 27	34,2	34,2		2,7	3,7	
EMPRESA 28	68,4	72,53		4	4,4	
EMPRESA 29	76,67			2,9		
EMPRESA 30	55	60		3,1	3,9	
EMPRESA 31	60	76,67		2,5	3,8	
EMPRESA 32	56,73			2,9		
EMPRESA 33	55	60		3	3,3	
EMPRESA 34	55,87	72,53	72,53	3,4	4,2	4,2
EMPRESA 35	65	88,33	88,33	3,2	3,5	4
EMPRESA 36	39,2			2,2		
EMPRESA 37	55,87	55,87		2,5	3,2	
EMPRESA 38	60,87	76,67		2,9	3,4	
EMPRESA 39	80,07	80,07		2,9	3,2	
EMPRESA 40	51,73	55,87		2,3	2,8	
EMPRESA 41	35,07			2,2		
EMPRESA 42	46,73	46,73		1,9	2,3	
EMPRESA 43	48,33	55,87		2,5	3	
EMPRESA 44	40,07	44,2		2,3	2,5	
EMPRESA 45	43,33			2,7		
EMPRESA 46	55,87	72,53		3,3	3,9	
EMPRESA 47	44,2	55,87	60,87	2	3,2	3,3
EMPRESA 48	63,4	72,53	72,53	2,2	3,5	3,8
EMPRESA 49	71,67	71,67		3,3	3,7	
EMPRESA 50	47,6	44,2		2,7	2,8	
EMPRESA 51	62,53			3,5		
Média	55	67	71	2,78	3,50	3,8

Fonte: elaboração própria.

Para verificar se os dados apresentavam uma tendência linear foi realizado o gráfico de dispersão a seguir, apontando os melhores resultados de inovação e desempenho para cada uma das 51 empresas.

Gráfico 1: Dispersao simples com linha de ajuste de INOVAÇÃO e LIDERANÇA



Após a análise do gráfico foi possível constatar que a relação entre inovação e liderança seguia uma tendência linear o que provocou a evolução do estudo com as análises de correlação e regressão linear simples.

Foram realizados então os testes de correlação de variáveis a partir dos coeficientes de correlação de Pearson e Spearman, conforme Tabelas 2 e 3, e constatada uma correlação positiva, moderada e significativa ($r=,519^{**}$ e $p=,573^{**}$) entre os indicadores de “Liderança” e “Inovação” no ciclo 0. Esse resultado indica que maiores valores nos índices obtidos em liderança estão associados a maiores valores nos índices de inovação.

Tabela 2: Correlações Pearson

		LIDERANCA	INOVACAO
LIDERANCA	Correlação de Pearson	1	,519**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	17756,669	277,729
	Covariância	348,170	5,446
	N	52	52
INOVACAO	Correlação de Pearson	,519**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	277,729	16,140
	Covariância	5,446	,316
	N	52	52

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: elaboração própria.

Tabela 3: Correlações Spearman

		LIDERANCA	INOVACAO
rô de Spearman	LIDERANCA	1,000	,573**
	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	.	,000

INOVACAO	N	52	52
	Coefficiente de Correlação	,573**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	.
	N	52	52

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: elaboração própria.

Para avaliar se seria possível realizar uma predição quanto a classificação do indicador de “Inovação” (dependente) a partir do indicador de “Liderança” (preditor) foi realizada uma regressão simples onde, conforme Tabelas 4 e 5, foi possível constatar que 26,9% (R quadrado) da variável “Inovação” pode ser explicada pela variável “Liderança”.

Tabela 4: ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	,754	1	,754	18,044	,000 ^b
	Resíduo	2,048	49	,042		
	Total	2,802	50			

a. Variável Dependente: INOVAÇÃO

b. Preditores: (Constante), LIDERANÇA

Tabela 5: Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,519 ^a	,269	,254	,2044	1,657

a. Preditores: (Constante), LIDERANÇA

b. Variável Dependente: INOVAÇÃO

Diante da hipótese nula do modelo ser de que o aumento do indicador de “Liderança” não implicará o aumento do indicador de “Inovação” foi possível perceber, com a análise da significância do modelo a regressão linear simples, que a melhoria dos índices de “Liderança” prevê o aumento dos índices de “Inovação”.

Para uma outra abordagem analítica foi criada a Tabela 6 contendo um subconjunto das empresas onde com os melhores resultados foi considerada a maior nota dentre os ciclos para o item “Liderança” e a respectiva nota para o item “Radar da Inovação”. Vale ressaltar que as notas do item “Liderança” variam de 0% (zero por cento) a 100% (cem por cento) e a nota global do Radar da Inovação varia de 0 (zero) a 5 (cinco).

Tabela 6: subconjunto com cinco melhores avaliações de liderança

Empresas	Notas de Liderança	Notas do Radar da Inovação
EMPRESA 01	100%	3,1
EMPRESA 02	95,87%	3,7
EMPRESA 03	72,53%	4,3
EMPRESA 04	68,4%	3,9
EMPRESA 05	88,33%	4,2

Fonte: elaboração própria.

O Quadro 1 apresenta o segmento e ramo das empresas com as cinco maiores notas.

Quadro 1: Empresa do quadro 2 x segmento e ramo

EMPRESAS	SEGMENTO/RAMO
EMPRESA 01	Autoescola/franquia – Serviços
EMPRESA 02	Escola de Lutas Marciais – Serviços
EMPRESA 03	Restaurante “la carte” – Serviço
EMPRESA 04	Academia – Serviço
EMPRESA 05	Bebidas/Franquia – Serviço

Fonte: elaboração própria.

De maneira inversa ao Quadro 1, a Tabela 7 apresenta agora um subconjunto das empresas com os menores desempenhos quanto a “Liderança”.

Tabela 7: subconjunto com cinco piores avaliações de liderança

Empresas	Notas de Liderança	Notas do Radar da Inovação
EMPRESA 06	20%	2,1
EMPRESA 07	20%	2,9
EMPRESA 08	44,2%	3,4
EMPRESA 09	40,07%	3,8
EMPRESA 10	32,53%	1,8

Fonte: elaboração própria.

O quadro 2 apresenta o segmento e ramo das empresas com as cinco menores notas.

Quadro 2: Empresas da Tabela 7 x segmento e ramo

EMPRESAS	SEGMENTO/RAMO
EMPRESA 06	Restaurante “self – service”- Serviços
EMPRESA 07	Restaurante de comida japonesa (Delivery) - Serviços
EMPRESA 08	Restaurante “self – servisse” – Serviço
EMPRESA 09	Loja de conveniência e hobby – Comércio
EMPRESA 10	Restaurante “self – servisse” – Serviço

Fonte: elaboração própria.

Já a Tabela 8 estabelece as médias das 51 empresas na nota global do Radar da Inovação e do item “Liderança” do diagnóstico empresarial.

Tabela 8: Média aritmética das notas de liderança do mpe e das notas globais de inovação das 51 empresas

	Liderança (Ciclo 0)	Liderança (Ciclo 1)	Liderança (Ciclo 2)	Radar da Inovação (Ciclo 0)	Radar da Inovação (Ciclo 1)	Radar da Inovação (Ciclo 2)
Média	2,7	3,4	3,7	55%	67%	71%

Fonte: elaboração própria.

Pela avaliação dos resultados a partir da média é possível perceber que com o avanço do desempenho da liderança há um avanço no desempenho da inovação.

Analisando qualitativamente as respostas ao diagnóstico empresarial e o perfil de campo das cinco empresas, percebe-se que as empresas de 1 a 5 apresentam líderes com alto grau de comprometimento, possuem níveis gerenciais, descentralização de tarefas, realizam pesquisa de clima organizacional. As principais práticas encontradas nestas empresas são: controles internos, líderes capacitados, benchmarking, análise da gestão financeira completa da empresa, busca por novos conhecimentos, realização de cursos, palestras e compartilhamento das informações com os colaboradores. No entanto, é interessante destacar que a Empresa 1 e a

Empresa 5 são franquias. Já nas empresas com menores notas no item “Liderança”, extrai-se que apenas duas, no início do Programa ALI, possuíam notas acima das médias em inovação: a Empresa 7 e a Empresa 9.

A Empresa 2, apesar de ter uma excelente exposição da marca e lançamentos de novos produtos todos os meses – resultando na nota de inovação acima da média – não possuía líderes capacitados, análise e gestão dos resultados, não apresentava compartilhamento de ideias, não mantinha uma divulgação dos valores, missão e visão da empresa com os funcionários, enfim, não possuíam qualquer planejamento estratégico.

A Empresa 9 trabalhava com o desenvolvimento de tecnologia para brinquedos, o que acabava influenciando na nota acima da média no Radar da Inovação. Contudo, não possuía um mínimo de controle de seus processos, os líderes eram ausentes, não havia o compartilhamento de ideias com funcionários e não buscava informações no mercado (benchmarking).

Cumprir observar que as empresas que possuíam notas mais altas de Liderança estavam mais propícias a evoluírem de ciclo no Programa ALI, por existir um comprometimento com a ideia do Programa e desenvolvimento da cultura de inovação, ou seja, tais empresas buscaram realizar os planos de ações propostos. Essa análise revela que as empresas inovadoras foram aquelas dispostas a buscar novos conhecimentos por meio de outras pessoas; e a liderança tem grande parcela nesse acontecimento.

Por fim, as empresas com as menores notas em Liderança foram aquelas mais propícias a não evoluírem no Programa ALI, havendo dificuldade em desenvolverem os planos de ações propostos, o que, conseqüentemente, gerou uma estagnação na inovação.

4.1 Análise das empresas que evoluíram de ciclo

A seguir, apresentam-se as empresas que mudaram de ciclo. De 51 empresas, 34 empresas mudaram de ciclo. Do total de 34 empresas, 23 empresas mudaram de ciclo e evoluíram a nota do item “Liderança” e da nota global do Radar da Inovação; 10 empresas mudaram de ciclo e evoluíram apenas a nota global do Radar da Inovação, mantendo a nota de “Liderança”; e apenas 1 empresa que mudou de ciclo, evoluiu na nota global do Radar da Inovação, mas apresentou queda da nota de “Liderança”. Em geral, as empresas que mudaram de ciclo evoluíram na nota global do Radar da Inovação.

Quadro 3: Análise das empresa que mudaram de ciclo

23 empresas ou 69%	Evoluíram a nota global do Radar da Inovação juntamente com a nota de “Liderança”
10 empresas ou 29%	Evoluíram a nota global do Radar da Inovação, mas manteve a nota de “Liderança”
1 empresa ou 3%	Evoluiu a nota do Radar da Inovação, mas retrocedeu a nota de “Liderança”.

Fonte: elaboração própria.

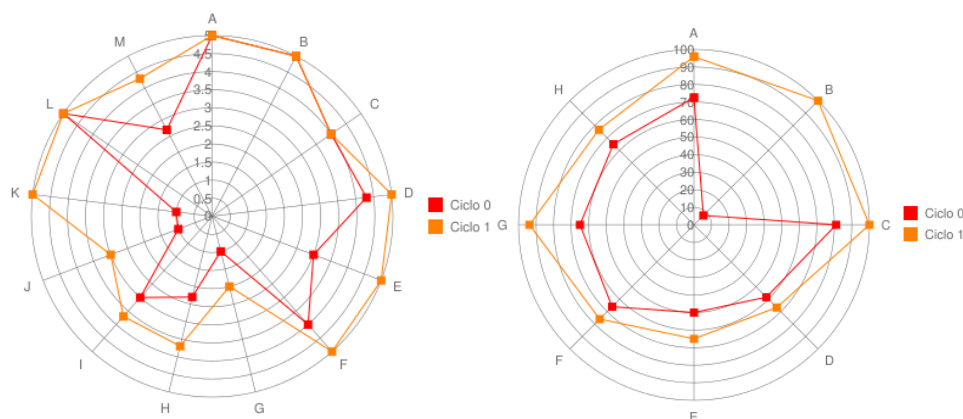
Logo, observa-se que a evolução da inovação dentro da empresa está atrelada a uma mudança na própria cultura de liderança. A empresa 03 teve a maior evolução em ambas as notas e a empresa 11 teve a retração da nota de “Liderança”. A seguir, passa-se a análise de cada uma de forma mais aprofundada para extrair as causas de tais resultados.

Dados da empresa 03

A nota “A” do gráfico do diagnóstico empresarial (MPE) apresentado no Gráfico 2, extraído do Programa ALI, representa o nível de liderança da empresa. As notas “A” até “M” representam o conjunto que compõem a nota global do Radar da Inovação. A empresa 03 apresentou os seguintes resultados refletidos no gráfico. A nota global do Radar da Inovação

saiu de 3,1 para 4,3 (evolução de 1,2 pontos) e a nota de “Liderança” evoluiu de 72,53% para 95,87%. Os planos de ações desenvolvidos pela empresa ajudaram a mesma na evolução da nota de “Liderança”, são eles: (i) elaboração de missão; (ii) descentralização de tarefas e estruturação de níveis hierárquicos; (iii) compartilhamento de ideias com os funcionários e (iv) participação em cursos e palestras sobre a atividade da empresa.

Gráfico 2: Radar da inovação x diagnóstico empresarial (MPE)

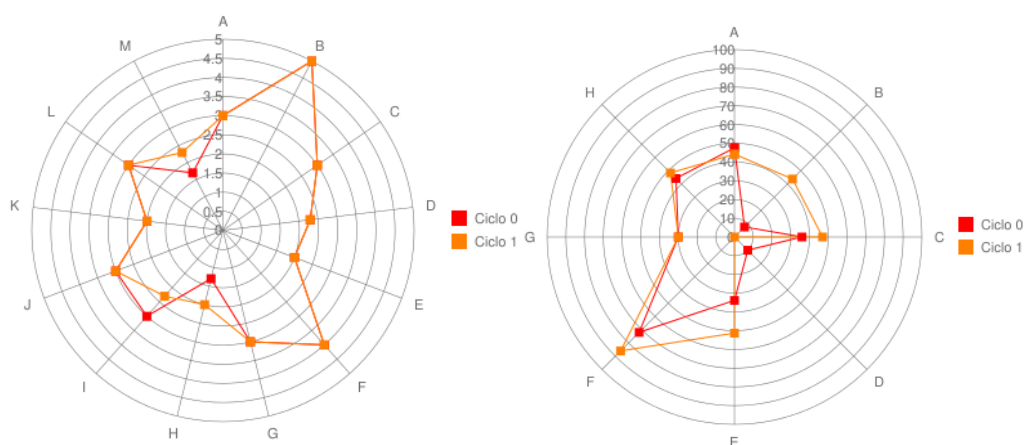


Fonte: elaboração própria.

Dados da empresa 11 - Setor: Academia/Serviços

A empresa 11 apresentou os seguintes resultados refletidos no Gráfico 3. A nota global do Radar da Inovação saiu de 2,7 para 2,8 (evolução de 0,1 ponto) e a nota de “Liderança” retrocedeu de 47,6% para 44,2%. Analisando os motivos que levaram a empresa a retroagir em sua nota de “Liderança”, destaca-se: (i) centralização de tarefas na figura do líder; (ii) falta de controle gerencial; (iii) atraso no pagamento dos salários, o que acarretava conflitos internos entre liderança e funcionários; (iv) desconhecimento do ramo pelo líder; (v) empresa sem missão e visão; (vi) falta de investimento em conhecimento gerencial e do ramo por parte do líder; (vii) sem regras para assegurar os valores e o comportamento ético dos profissionais.

Gráfico 3: Radar da inovação x diagnóstico empresarial (MPE)



Fonte: elaboração própria.

Percebe-se que, pela análise das duas empresas, que as ações realizadas são opostas. Por isso, a preocupação com os acontecimentos internos na empresa 11 que impediram sua evolução no Radar da Inovação. As empresas com notas altas em “Liderança” possuem uma estrutura melhor de gestão, o que possibilita ao líder focar seus esforços em Inovação. Além disso, nas empresas com notas mais baixas em “Liderança”, o líder apresenta dificuldades em manter um bom relacionamento entre funcionários e estabelecer o planejamento estratégico da empresa.

5 CONCLUSÃO

A análise dos dados evidenciou indícios da relação entre a inovação e liderança dentro das organizações. Observou-se, ao final da análise, que todas as empresas com as notas mais altas em liderança apresentam resultados globais em inovação acima da média e estavam mais propícias a evoluírem durante os ciclos, o que resultou na implementação dos planos de ações.

Em relação ao mapeamento de ações com ênfase em liderança que trouxeram destaque nas empresas para o aumento da nota em inovação, destaca-se: (i) elaboração de missão e visão; (ii) descentralização das atividades na figura do líder; (iii) compartilhamento de informações com os colaboradores; (iv) valores escritos voltados para ética; (v) controle dos processos da empresa; (vi) controle dos resultados e; (vii) implementação de metas e análise conjuntural do mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança para a inovação**: como estimular e organizar a criatividade para sua equipe de trabalho produzir idéias inovadoras. São Paulo: Clio, 2010.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI**: Relatório Técnico. Curitiba, 2014.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas**. Curitiba: [s. n.], 2011. (Material de treinamento).

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** Como incrementar talentos na Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas.** 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.

CUNHA, C. V. M. da; Silva, M. J. M. de C. A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2011.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship.** Nova York: Harper & Row, 1985.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

NEUMAN, W. Lawrence. Social research methods. **Qualitative and quantitative approaches**, 2002. v. 5.

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). **Manual de Oslo:** Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação. Rio de Janeiro: FINEP. 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SEBRAE, Unidade de Gestão Estratégica. **Relatório Sebrae pesquisa sobre Inovação.** 2014.

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. S. dos; MARQUES, I. C. análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. In: **Administração:** princípios de administração e suas tendências. São Paulo: Científica, 2022. DOI [10.37885/220308201](https://doi.org/10.37885/220308201). Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.org/articles/220308201.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2023.

SOUSA, J. C. **Inovação no contexto organizacional:** fatores facilitadores e fatores dificultadores. 2006. 187 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) –Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.