

EFEITOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Fernando Soares da Rocha Júnior¹

Hugo Lucas Alves²

Gertrudes A. Dandolini³

João Artur de Souza⁴

Abstract

The main purpose in this task is to sistematizes the existing knowledge in the literature that treats the relationships between Transformational Leadership (TL) and Organization innovations. The methodology chosen for the development of this task, it was bibliography research, through an systematic literature review in the SCOPUS database. The results demonstrate a predominant influence of transformational leadership in innovation processes, once a well-prepared, trained and qualified leadership for management , develops certain mechanisms to create an conducive environment to innovation and innovative processes, increasing in this way, a creative performance of employees.

Keywords: *Transformational Leadership; Innovation; Innovative Processes, Creative Performance.*

Resumo

O objetivo principal deste artigo é sistematizar o conhecimento existente na literatura que aborda as relações entre Liderança Transformacional (LT) e Inovação nas organizações. A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, por meio de uma revisão sistemática de literatura no banco de dados SCOPUS. Os resultados demonstram uma predominante influência da liderança transformacional nos processos de inovação, uma vez que, uma liderança bem preparada, treinada e capacitada para a gestão, desenvolve mecanismos para criar um ambiente propício para inovação e processos inovadores, aumentando desta forma, a performance criativa dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Inovação; Processos Inovadores; Performance Criativa.

¹ Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: fernando.rocha@ifsc.edu.br

² Aluno especial em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: hugolucasalves@gmail.com

³ Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: gertrudes.dandolini@ufsc.br

⁴ Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: jartur@egc.ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho preconiza o estudo da interligação de dois fatores que são considerados importantes para o desenvolvimento do processo criativo. Os fatores que serão aqui elencados são as relações implícitas entre Liderança Transformacional (LT) e Inovação. Liderança Transformacional, de acordo com Bass e Avolio (1995), é um modelo que ajuda na motivação e no crescimento mútuo dos indivíduos, tanto líderes quanto liderados. A liderança transformacional é definida como um processo de solicitação do empenho dos liderados em um contexto de partilha de valores e de visão. No que se refere a Inovação, as organizações contemporâneas, se desejarem sobreviver em um mercado altamente globalizado e competitivo, devem estar dispostas a desenvolverem constantemente produtos, serviços e processos cada vez mais inovadores. Baregheh, Rowley, Sambrook (2009) entendem inovação como um processo de várias fases por meio do qual, as organizações empresariais ou públicas transformam ideias em novos produtos, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se em seu mercado. De acordo com a OECD (2005), uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) inédito ou significativamente melhorado, um processo, algum novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, dentro da organização, do local de trabalho ou nas relações externas.

Na literatura atual, vários estudos contemporâneos demonstram os efeitos salutares que uma liderança competente tem sobre o *staff* (Kao *et al.* (2015); Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017); Al-Edenat (2018); Berraies e Abidine (2019); Manafi e Subramaniam (2015); Choi *et al.* (2016); Jaiswal e Dhar (2015); Le e Lei (2019); Chaubey e Sahoo (2019); Harbi, Alarifi e Mosbah (2019); Chen, Mei e Wu (2018); Chen *et. al* (2016); Sattayaraksa e Boon-itt (2018); Jiang, Gu e Wang (2015); Chang (2016); Mokhber, Khairuzzaman e Vakilbashi (2018); Khalili (2016); Jiang e Chen (2018); Carreiro e oliveira (2019); Li, Mitchell e Boyle (2016).

Um ambiente organizacional com uma liderança bem estruturada e moderna, tende a ser um ambiente propício a inovação. Sendo assim, torna-se essencial que gestores e executivos atentem para novos modelos de liderança que surgem nas organizações contemporâneas.

2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

De acordo com Burns (1978), a liderança transformacional (LT) cria mudanças positivas e significativas nos comportamentos dos seguidores, estimulando-os a níveis mais elevados de moralidade e motivação. Os seguidores sentem confiança, admiração e respeito por seus líderes, eles se esforçam para realizar as tarefas além das expectativas. No paradigma da liderança transformacional, as mudanças organizacionais são baseadas em uma visão comum e em objetivos compartilhados. Conforme salientado, os valores comuns de crescimento pessoal e profissional são fatores fundamentais para o desenvolvimento da liderança transformacional.

A liderança transformacional é um estilo de liderança que possibilita a cooperação mútua e contínua entre líderes e liderados. Na visão de Bass e Avólio (2013) e Gumusluoglu e Ilsev (2009), líderes transformacionais estabelecem objetivos e incentivos para levar seus colaboradores a melhores níveis de desempenho e ajudam na manutenção das oportunidades de crescimento profissional e pessoal de cada colaborador.

Por meio dos estudos enfatizados no último parágrafo, torna-se claro que os objetivos da liderança transformacional são nobres, uma vez que, estão contemplados em sua essência, aspectos voltados para uma liderança humanizadora das equipes e melhores tratamentos direcionados aos funcionários que são liderados no processo. No que se refere a liderança atrelada ao processo de inovação, inovações requerem mudanças significativas em uma organização, dentre os estilos de liderança encontrados na literatura, o estilo denominado *transformational leadership* (liderança transformacional) parece ser o mais eficaz para promover inovações em muitas organizações, dos mais variados segmentos (Gumusluoglu; Ilsev, 2009).

Bogoviz, Lobova e Popkova (2018), em sua pesquisa intitulada "*Transformational leadership as a factor in the success of knowledge-intensive companies*", indicam que a liderança transformacional afeta a criatividade e as inovações nas empresas que são intensivas em conhecimento, assim como, relatam que, o estilo de Liderança Transformacional é o mais apropriado para as empresas intensivas em conhecimento, principalmente, devido à sua orientação para o desenvolvimento contínuo de funcionários e para a empresa como um todo.

A literatura atual fornece a evidência de que a Liderança Transformacional é um direcionador importante para promover indivíduos compartilhadores de conhecimentos específicos (Choi *et al.*, 2016; Xiao; Zhang; Ordonez, 2017; Le; Lei; Than, 2018), e diz também, que é o fator básico para melhorar a capacidade de inovação da empresa.

De acordo com Le e Lei (2019), por meio de seu *framework* de pesquisa, identificaram intensas correlações entre Liderança transformacional, Compartilhamento de conhecimento, Inovação de Produtos e Inovação de Processos.

Um estudo em empresas Chinesas, dos autores Miao e Cao (2019), aponta a importância da Liderança Transformacional para o estímulo da criação.

Outro estudo, de Azim *et al.* (2019), o qual analisou 194 respostas de colaboradores de 202 empresas da área de TI, demonstrou que, o estilo de Liderança Transformacional “molda um clima organizacional propício para o engajamento do processo criativo dos funcionários, criando a auto-eficácia dos funcionários”. No que se refere as implicações técnicas Azim *et al.* (2019, p. 2) diz que: “do ponto de vista prático, os resultados demonstram que a LT está ligada ao Engajamento do Processo Criativo e a Auto-eficácia Criativa entre os funcionários de tecnologia da informação [...]”.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação é algo que vai além de novas ideias ou de uma invenção, ao partir dessa premissa, é necessário que ocorra implementação para colocar as novas ideias em uso ou disponibilizar para alguém e, assim, gerar impactos econômicos e sociais (OECD, 2018). Essa definição de inovação é apresentada no Manual de Oslo como uma tentativa de padronização do uso do termo, visto que é um manual internacionalmente utilizado por empresas, acadêmicos e governos. Esse conceito busca uma convergência das melhores práticas do mundo que aponta para quatro dimensões da inovação: (i) Conhecimento – refere-se a um entendimento de informações e a capacidade de usar as informações para diferentes propósitos; (ii) Novidade – na inovação, essa dimensão está relacionada com o potencial de uso; (iii) Implementação – exige esforços sistemáticos da organização para garantir a inovação e (iv) Criação de Valor – ou percepção de valor, é um objetivo implícito nas inovações (OECD, 2018).

A discussão sobre inovação permeia áreas disciplinares diferentes, como a economia que busca examinar o motivo pelo qual as empresas inovam, o que impulsiona ou impede uma inovação e os efeitos macroeconômicos; e a gestão que busca posicionar a empresa no mercado ou métodos de gerir novas ideias (OECD, 2018). A palavra inovação está presente em diversos setores industriais e é recorrente nos discursos estratégicos da maioria das organizações.

No entanto, inovação não é um termo recente, com uma insatisfação sobre a literatura econômica existente na época, onde os estudos focavam os pontos relacionados à Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) como inovação para o crescimento produtivo, sem analisar as interações e seus efeitos, Nelson e Winter (1977), propõem uma teoria de inovação. Nesta teoria, os autores usam o termo inovação como uma abordagem que envolve uma ampla gama de processos variados pelo qual as tecnologias evoluem com o tempo, indo além da relação com o crescimento econômico. Permeando alguns estudos, observa-se que a P & D tem sido diretamente relacionado com a inovação (Nelson; Winter, 1977; Dosi, 1982; Freeman, 1995; Niosi, 2010). No mesmo período em que ocorria a difusão do P & D nas indústrias, os países pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development) estavam padronizando um sistema de medição de inovação por meio do Manual de Frascati. Esse sistema é baseado nos sistemas de P&D, pois acreditava-se que este era o principal fator de desenvolvimento econômico. Com o foco voltado para a inovação e atividades de inovação, a OECD publica o Manual de Oslo periodicamente.

Diante de vários estudos que apresentam conceitos sobre inovação, Prange e Schlegelmilch (2018), enfatizam que não há uma concordância sobre o que é inovação, o que pode tornar difícil as tomadas de decisão para os gerentes diante das comparações entre os tipos de inovação. Porém, o desempenho inovador está positivamente relacionado com a complexidade da inovação implementada (Romano, 2019). A literatura oferece conceitos que podem gerar incertezas. De forma geral, existem distinções entre inovações de produto e processo, inovação em modelos de negócios, inovação operacional e inovação em serviços; além da distinção entre inovação incremental e radical (Prange; Schlegelmilch, 2018).

Alguns paradigmas de inovação têm surgido na literatura. A inovação holística, como destacam Chen, Yin e Mei (2018), é uma inovação total e colaborativa impulsionada pela visão estratégica e se adapta às necessidades do gerenciamento da inovação tecnológica das organizações.

Os temas recentes envolvendo práticas de inovação em casos considerados como de sucesso, McLaren, The Walt Disney Studios, 3M e Procter & Gamble, incluem liderança para inovação, cultura para apoiar o pensamento inovador, liberdade para falhar, capacidade de girar rapidamente e capacidade de testar novas ideias de maneira eficaz (Dobni; Sand, 2018). A liderança é fator determinante para a implementação da inovação, para Amankwaa, Gyensare, Susomrith (2019), componentes como visão, estímulo intelectual, liderança de suporte e reconhecimento pessoal são significativos para adotar a inovação.

Em relação aos aspectos voltados para a inovação e empreendedorismo, torna-se imprescindível destacar a importância que a teoria de Schumpeter salienta a respeito das inovações e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento das empresas e da economia, por meio da figura do empreendedor. Schumpeter (1961), defende que a inovação promove o ciclo econômico e propaga melhorias contínuas em produtos e serviços para sociedade como um todo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho adotou a proposta de Kitchenham (2007) para conduzir uma revisão sistemática de literatura (RSL), no qual, a autora diz que “uma revisão sistemática de literatura é um meio de identificar, avaliar e interpretar toda a pesquisa disponível relevante para uma determinada questão de pesquisa ou área temática ou fenômeno de interesse”.

Para Torraco (2016), uma revisão sistemática de literatura é uma forma distinta de pesquisa que gera novos conhecimentos sobre o tema revisado. É uma forma de analisar, criticar os dados da literatura de maneira integrada e sintetizar outras perspectivas sobre o assunto.

3.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Uma revisão pode ser um estudo individual ou servir como primeiro passo para uma análise quantitativa (Tirumala *et al.*, 2017). As revisões de literatura são realizadas para diversos fins, e variam de acordo com o público para qual é direcionada (Torraco, 2016). É um processo que envolve várias etapas, sendo necessário seguir estratégias, métodos e procedimentos (Kitchenham, 2007).

Ao longo da etapa de planejamento, o objetivo da RSL foi definido e realizou-se as devidas avaliações. Foi identificado que não há RSL recentes que verifiquem as influências da liderança transformacional na inovação. Embora haja uma crescente quantidade de estudos na literatura que enfatizam o quanto a liderança transformacional tem sido positiva para o fomento da inovação. O primeiro passo para iniciar uma RSL é determinar a pergunta da pesquisa. É importante que seja colocado na forma de pergunta para que possa ser respondida através de uma comparação de estudos relevantes (Burgers, Brugman e Booyenaems, 2019). A pergunta formulada para este artigo foi: *Q1 – A liderança transformacional é fator preponderante para o fomento da inovação?*

3.2 O PROCESSO DE BUSCA

A pesquisa foi realizada na base SCOPUS que é um banco de dados de citações da literatura revisada por especialistas: periódicos científicos, livros e anais de congressos. Fornece uma visão abrangente de resultados de pesquisa na área de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais e artes e humanidades, além disso, possui capacidade de rastrear, analisar e visualizar as pesquisas (Scopus, 2019).

A seleção dos estudos através dos critérios iniciais investigou a relevância dos recursos de acordo com as diretrizes da RSL entre julho e agosto de 2019. A procura de literatura através de palavras-chave precisou ser adaptada para atender à relevância do estudo. Para tanto, foram considerados artigos de conferência, revisões de literatura e periódicos (Kitchenham *et al.*, 2010).

Definidas as palavras-chave, a busca primária para identificação da pesquisa retornou um total de 707 artigos na base *Scopus* com a expressão: “*transformational*” AND

"*leadership*" AND "*innovation*". Alterando alguns operadores para "*transformational leadership*" AND "*innovation*", assim como sugere Kitchenham (2007), esse número foi reduzido para 540 artigos relevantes. O processo de seleção dos estudos é detalhado mais à frente.

3.3 MÉTODO DE SELEÇÃO DOS ESTUDOS

O processo de seleção é composto por vários estágios (Kitchenham, 2007). O primeiro filtro de artigos foi baseado na leitura dos títulos e resumos. No total foram excluídos 472 artigos, pois não eram relevantes para a proposta desta RSL. Tratavam de outros tipos de liderança, não envolviam aspectos ligados à inovação, ou não estavam ligados diretamente ao tema. Para completar o estudo, houve uma segunda filtragem de 68 artigos restantes para atender os objetivos desta pesquisa. Nesta etapa foi aplicado o seguinte critério: artigos que relataram estudos de caso e *surveys* sobre a influência da liderança transformacional na inovação ou nas práticas de inovação. Após a análise foram excluídos 15 artigos por não contemplarem tal análise, restando 53 documentos. Ainda nesta etapa, também considerou-se selecionar o material disponível no período de 2008 a 2019, definindo assim, o critério de exclusão por data de publicação, objetivando a busca por trabalhos mais atualizados, desta forma, foram excluídos nesta etapa mais oito artigos, permanecendo assim um total de 45 artigos.

3.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ESTUDO

Além dos critérios de inclusão e exclusão é viável considerar a avaliação da qualidade dos estudos primários para aumentar a qualidade do artigo (Kitchenham, 2007). Ainda conforme Kitchenham (2007), essa avaliação de qualidade está relacionada à medida que o estudo minimiza o viés e maximiza a qualidade interna e externa. Para a avaliação da qualidade dos 45 artigos selecionados na segunda filtragem, definiu-se fazer a leitura da metodologia e conclusão da literatura selecionada. Ao final do processo, obtivemos um total de 28 artigos. O objetivo deste último critério foi selecionar na literatura os estudos que mostram os efeitos da liderança transformacional na inovação, motivação, efetividade dos colaboradores por meio de

métodos de pesquisa como, questionários, modelos matemáticos para análise quantitativa e pesquisas de estudos de casos. Portanto, documentos que tiveram métodos de pesquisa mal descritos foram excluídos. A avaliação da qualidade não foi usada para pontuação ou qualificação, mas sim para selecionar publicações de baixa qualidade no momento da seleção de estudos e excluí-las. Foram lidos por completo os 28 artigos resultantes, observou-se os métodos e resultados que procuraram responder às perguntas da pesquisa. Feitas as devidas adaptações para enquadramento no tema, seguiu-se as diretrizes de Kitchenham (2007) para a construção da revisão sistemática.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Por meio da análise dos 28 documentos obtidos dos estudos primários, identificou-se várias técnicas de extração de opiniões e métodos quantitativos de análise usadas para verificar a relevância da liderança transformacional e sua influência significativa na inovação.

O foco principal deste estudo de revisão é relatar os efeitos positivos da liderança transformacional nos processos inovadores das organizações.

Primeiramente, os dados empíricos deste trabalho indicam que a LT tem influência na capacidade de inovação dos colaboradores (Jaiswal; Dhar, 2015; Le; Lei, 2019; Chaubey; Sahoo, 2019; Harbi; Alarifi; Mosbah, 2019). Os resultados evidenciaram os efeitos positivos da LT na motivação, relacionamento com os seguidores e criatividade de inovação organizacional (Kao *et al.*, 2015; Wipulanusat; Panuwatwanich; Stewart, 2017; Al-edenat, 2018; Berraies; Abidine, 2019). Em geral há indícios que a LT tem influência na capacidade de inovação dos colaboradores (Chen; Mei; Wu, 2018).

A influência na cultura inovadora e aprendizagem organizacional por meio da Liderança Transformacional favorecem tanto o ambiente organizacional quanto o desenvolvimento de produtos e processos (Chen *et. al*, 2016; Sattayaraksa e Boon-itt, 2018). Jiang, Gu e Wang (2015), Chang (2016), relataram em suas pesquisas, que a LT está diretamente relacionada com o clima de inovação. Tal relação tem impacto nos líderes transformacionais, que podem não só promover atividades inovadoras nas organizações, mas também garantir o sucesso das inovações no mercado (Mokhber; Khairuzzaman; Vakilbashi, 2018).

Outros resultados mostram que o compartilhamento do conhecimento foi mediado positivamente pela Liderança Transformacional (Manafi; Subramaniam, 2015; Choi *et al.*, 2016). Alguns estudos indicaram que as percepções dos funcionários sobre um clima favorável à inovação e a integração moderavam a inovação da LT (Khalili, 2016; Jiang; Chen, 2018). Li, Mitchell e Boyle (2016) dizem que a interdependência de tarefas pode ter efeito negativo na inovação individual, entretanto Carreiro e Oliveira (2019) salientaram que a visão dos líderes combinada com a capacidade de considerar indicadores de suporte individual está fortemente relacionada com a adoção de uma inovação importante. Como visto, nesta revisão teórica, alguns itens são importantes a serem destacados. O Quadro 01 sintetiza as categorias relacionadas com as finalidades de cada item enfatizados pelos autores.

Quadro 01 – Categorização das características da Liderança Transformacional

Categoria	Características	Autores
Efeitos positivos	Motivação	Kao <i>et al.</i> (2015); Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017); Al-Edenat (2018); Berraies e Abidine (2019);
	Compartilhamento do conhecimento	Manafi e Subramaniam (2015); Choi <i>et al.</i> (2016)
Influências	Capacidade de inovação	Jaiswal e Dhar (2015); Le e Lei (2019); Chaubey e Sahoo (2019); Harbi, Alarifi e Mosbah (2019); Chen, Mei e Wu (2018);
	Cultura de inovação e aprendizagem organizacional	Chen <i>et. al</i> (2016); Sattayaraksa e Boon-itt (2018)
Relações diretas	Clima de inovação	Jiang, Gu e Wang (2015); Chang (2016)
	Promoção de atividades inovativas	Mokhber, Khairuzzaman e Vakilbashi (2018)
	Visão dos líderes	Carreiro e Oliveira (2019)
Percepção de suporte organizacional	Clima favorável à inovação e integração dos funcionários	Khalili (2016); Jiang e Chen (2018)
	Indicadores individuais	Carreiro e Oliveira (2019)
Efeitos negativos	Interdependência das tarefas	Li, Mitchell e Boyle (2016)

Fonte: os autores (2019).

Conforme descrito no quadro 01, a LT tem efeitos complexos nos vários níveis de uma organização. Por meio desta revisão sistemática de literatura, observa-se que as contribuições da LT para a construção da inovação e para a gestão do conhecimento nas organizações, em seus vários níveis, têm sido fundamentais, assim como, auxilia na melhoria da criatividade organizacional e envolvimento dos colaboradores para aprimoramento da cultura de inovação, tonando-se desta forma, de acordo com esta análise sistemática, um fator preponderante para a criação e desenvolvimento da inovação nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou compreender melhor as relações entre Liderança Transformacional e inovação. Com esta revisão de literatura, torna-se perceptível os efeitos exercidos pela LT na inovação, nos processos inovadores e na estruturação de um ambiente favorável à criatividade organizacional, como também, na gestão do conhecimento.

Na análise de resultados, as descobertas mais relevantes a serem relatadas foram no sentido de que as lideranças transformacionais são fundamentais, ou até mesmo, podem ser caracterizadas como pilares estratégicos no auxílio aos processos de inovação, ou seja, os efeitos ocasionados pela LT na inovação não devem ser deixados de lado pelo alto escalão das organizações, uma vez que, foram encontrados nesta análise, correlações importantes entre LT e Processos de Inovação (PI).

No que tange aos aspectos práticos desta revisão de literatura, o estudo sinaliza importantes reflexões para CEO's, empresários, gestores e lideranças, pois direciona para uma necessidade em melhoramentos de gestão no que se refere aos cuidados necessários na formação de uma liderança adequada ao cenário competitivo no qual as organizações estão inseridas.

Em relação aos potenciais estudos futuros, sugere-se que sejam feitos outros trabalhos práticos, dentro das empresas, utilizando como base as informações contidas nessa revisão de literatura, informações dentre as quais, poderão ser de utilidade para estudos mais aprofundados dentro dos processos organizacionais voltados para o fomento da inovação, com base nas especificidades de cada organização, sejam estas, públicas ou privadas.

REFERÊNCIAS

- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31, 810-838.
- Amankwaa, A.; Gyensare, M. A.; Susomrith, P. (2019). Transformational leadership with innovative behaviour: Examining multiple mediating paths with PLS-SEM. *Leadership and Organization Development Journal*, 40, 402-420.
- Azim, M. T.; Fan, L.; Uddin, M. A.; Jilani, M. M. A. K.; Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42, 837-858.
- Baregheh, A.; Rowley, J.; Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47, 1323-1339.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1995). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17, 541-555.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. Transformational leadership and organizational culture. (2013). *International Journal Public Administration*, 17, 112-121.
- Berraies, S.; Abidine, S. Z. E.; Do a leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. (2019). *Journal of Knowledge Management*, 23, 836-859.
- Bogoviz, A.; Lobova, S.; Popkova, E. Transformational leadership as a factor in the success of knowledge-intensive companies. (2018). *International Scientific Conference "Investment, Construction, Real Estate: New Technologies and Special-Purpose Development Priorities"*.
- Burgers, C.; Brugman, B. C.; Boyenaems, A. Systematic literature reviews: Four applications for interdisciplinary research. (2019). *Journal of Pragmatic*, 145, 102-109.
- Burns, J. M. *Leadership*. (1978). Harper and Row: New York.
- Carreiro, H.; Oliveira, T. Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. (2019). *Computer in Industry*, 107, 104-133.
- Chang, Y. Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence. (2016). *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 265-288.
- Chaubey, A.; Sahoo, C. K. Enhancing organizational innovation in Indian automobile industry. (2019). *International Science*, 11, 82-101.

- Chen, J.; Mei, L.; Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56, 6-25.
- Chen, J.; Yin, X.; Mei, L. Holistic innovation: An emerging innovation paradigm. (2018). *International Journal of Innovation Studies*, 2, 1-13.
- Chen, L.; Zheng, W.; Yang, B.; Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 37, 843-859.
- Choi, S. B.; Kim, K.; Ullah, S. M. E.; Kang, S. W. How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. (2016). *Personnel Review*, 45, 459-479.
- Dobni, C. B.; Sand, C. Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. (2018). *Business Horizons*, 61, 797-808.
- Dosi, G. Technological paradigms and technological trajectories. (1982). *Research Policy*, 11, 147-162.
- Freeman, C. The National System of Innovation in historical perspective. (1995). *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5-24.
- Gumusluoglu, L.; Ilsev, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. (2009). *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Harbi, J. A. A.; Alarifi, S.; Mosbah, A. Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. (2019). *Personnel Review*, 48, 1082-1099.
- Jaiswal, N. K.; Dhar, R. L. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. (2015). *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jiang, W.; Gu, Q.; Wang, G. G. To Guide or to Divide: The dual-side effects of transformational leadership on team innovation. (2015). *J Bus Psychol*, 30, 677-691.
- Jiang, Y.; Chen, C. C. Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. (2018). *Journal of Management*, 44, 1819-1847.
- Kao, P.; Pai, P.; Lin, T.; Zhong, J. How transformational leadership fuels employees' service innovation behavior. (2015). *The Service Industries Journal*, 35, 448-466.
- Khalili, A. Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. (2016). *Management Decision*, 54, 2277-2293.

- Kitchenham, B. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. (2007). *Technical Report*.
- Kitchenham, B.; Pretorius, R.; Budgenm D.; Pearl, O. B.; Turner, M.; Niazi, M.; Linkman, S.; Systematic literature reviews in software engineering – a tertiary study. (2010). *Inf. Softw. Technol.*, 52, 792-805.
- Le, P. B.; Lei, H. Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. (2019). *Journal of Knowledge Management*, 23, 527-547.
- Le, P. B.; Lei, H.; Than, T. S. "How leadership and trust in leaders forster employees' behavior toward knowledge sharing", *Social Behavior and Personality*. (2018). *An International Journal*, 46, 705-720.
- Li, V.; Mitchell, R.; Boyle, B. The Divergent effects of transformational leadership on individual and team innovation. (2016). *Group & Organization Management*, 41, 66–97.
- Manafi, M.; Subramaniam, I. D. Relationship between human resources management practices, transformational leadership, and knowledge sharing on innovation in iranian electronic industry. (2015). *Asian Social Science*, 11, 358.
- Miao, R.; Cao, Y. High-performance work system, work well-being, and employee creativity: cross-level Moderating role of transformational leadership. (2019). *School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business*.
- Mokhber, M.; Khairuzzaman, W.; Vakilbashi, A. Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. (2018). *Journal of Management & Organization*, 24, 108–128.
- Nelson, R. R.; Winter, S. G. In search of useful theory of innovation. (1977). *Research Policy*, 6, 36- 76.
- Niosi, J. Systems of innovation and economic development. (2010). *J. Building National and Regional Innovation Systems: Institutions for Economic Development*. Northampton: Edward Elgar.
- Oecd – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo Manual: guide-line for collecting and interpreting innovation data*.
- Oecd. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. (2018). *Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing*.
- Prange, C.; Schlegelmilch, B. B. Managing innovation dilemmas: The cube solution. (2018). *Business Horizons*, 61, 309-322.

- Romano, L. Explaining growth differences across firms: The interplay between innovation and management practices. (2019). *Structural Change and Economic Dynamics*, 49, 130-145.
- Sattayaraksa, T.; Boon-itt, S. The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. (2018). *European Journal of Innovation Management*, 21, 227-249.
- Scopus. Scopus: Access and use Support Center. (2019).
- Schumpeter, J. A. Capitalism, socialism and democracy. (1961). *New York: Harper and Brothers*.
- Tirumala, S. S.; Shahamiri, S. R.; Garhwal, A. S.; Wang, R. Speaker identification features extraction methods: A systematic review. (2017). *Experts Systems with Applications*, 90, 250-271.
- Torraco, R.; J. Writing integrative Literature Reviews: Using the past and present to explore the future. (2016). *Human Resource Development Review*, 15, 404 – 428.
- Wipulanusat, W.; Panuwatwanich, K.; Stewart, R. A. Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis. (2017). *Engineering Management in Production and Services*, 9, 7-17.
- Xiao, Y.; Zhang, X.; Ordonez, de P. P. "How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing?". (2017). *Journal of Knowledge Management*, 21, 1622-1639.