

## AS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA E AS CONDIÇÕES PARA A CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO

Aline Aparecida Guth<sup>1</sup>  
Fernanda Valentini Tessaro<sup>2</sup>  
Giovanna Pezarico<sup>3</sup>  
Audrey Merlin Leonardi De Aguiar<sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo apresenta elementos de projeto de pesquisa em fase de desenvolvimento, que possui como objetivo geral a análise das relações existentes entre as práticas de liderança e as condições para a criação de ambientes de inovação em empresa do setor moveleiro, localizada na região Sudoeste do Estado do Paraná. Considerando tal propósito, os objetivos específicos podem ser assim descritos: identificar as práticas de liderança existentes na organização; verificar, a partir dos ambientes de inovação, as condições propícias para sua criação; identificar as condições para a criação de ambientes de inovação existentes na organização. Em termos construção do referencial teórico, abordou-se os conceitos de inovação e de liderança, bem como, das condições propícias à criação de ambientes de inovação. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso, cujo objeto de pesquisa é único, escolhido por critérios de acessibilidade e conveniência. A pesquisa que virá a subsidiar os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de natureza qualitativa e de caráter descritivo, tendo seus dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas aos gestores e de questionário aplicado aos colaboradores. A pesquisa está vinculada à atividade de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, do Curso de Administração da UTFPR, Câmpus Pato Branco. A perspectiva sobre os resultados esperados convergem no sentido de compreender a dinâmica que envolve as condições para a criação dos ambientes de inovação a partir das práticas de liderança no contexto regional.

**PALAVRAS CHAVE:** Ambientes de Inovação; Práticas de Liderança; Condições propícias.

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta elementos de projeto de pesquisa em fase de desenvolvimento, que possui como objetivo geral a análise das relações existentes entre as práticas de liderança e as condições para a criação de ambientes de inovação em empresa do setor moveleiro, localizada na região Sudoeste do Estado do Paraná. Neste sentido, a inovação tornou-se essencial às organizações, gerando novas discussões e práticas de gestão visando maior potencial competitivo e conquista de novos mercados.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da UTFPR-Câmpus Pato Branco, aline\_guth@hotmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração da UTFPR-Câmpus Pato Branco, fernanda.valentini@hotmail.com.

<sup>3</sup> Mestre em Tecnologia, UTFPR-Câmpus Pato Branco, gpezarico@utfpr.edu.br.

<sup>4</sup> Mestre em Ciências Sociais Aplicadas, UTFPR-Câmpus Pato Branco, leonardi@utfpr.edu.br



A partir da década 1980, países integrantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) fomentaram a criação de políticas de inovação com base na necessidade de entendimento dos fatores que propiciam ou dificultam o processo inovativo. Essas políticas contribuíram para o incremento de pesquisas e investimentos na área.

No contexto brasileiro verifica-se a preocupação com a criação de políticas e ações através de incentivos para a ciência, tecnologia e inovação, bem como condições para o desenvolvimento de capital humano, visando o aperfeiçoamento tecnológico e científico. Desta forma, as organizações brasileiras podem ter o acesso ao crédito e orientação sobre a condução do processo inovativo, bem como, a criação de redes e alianças estratégicas como subsídio ao desenvolvimento. Assim, encontram na inovação o alicerce para a busca de diferencial competitivo e diversificado, agregando valor aos seus produtos e serviços e otimizando processos.

Esse cenário trouxe como demanda às organizações a necessidade de gerir elementos estratégicos para a criação de ambientes de inovação, sendo o líder o agente articulador de todo o processo inovativo. Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar as relações existentes entre as práticas de liderança e às condições para criação de ambientes de inovação. Considerando o objetivo central deste estudo, seus objetivos específicos podem ser assim descritos: identificar as práticas de liderança existentes na organização; verificar, a partir dos ambientes de inovação, as condições propícias para sua criação; identificar as condições para a criação de ambientes de inovação existentes na organização. Busca-se, a partir deles compreender como as lideranças internas podem influenciar, a partir de suas práticas, a valorização e a difusão dos diversos tipos de conhecimentos, para a criação de ambientes de inovação. Tais condições dialogam com dimensões complexas, que dizem respeito à estrutura, às estratégias, ao conhecimento e à informação, assim como, ao comportamento social nas organizações. Com relação à dimensão comportamental e social, verifica-se que a liderança pode exercer importante papel no encorajamento e na flexibilidade para a geração de ideias, estabelecendo um clima organizacional favorável à inovação.

Além disso, a região Sudoeste do Paraná, apesar de fortemente marcada pela atividade agrícola, tem demonstrado grande potencial para o desenvolvimento de novos mercados. Estes mercados, como o de indústria, serviços e tecnologia, vêm ganhando força competitiva e espaço no mercado nacional. O exemplo disso



são os Arranjos Produtivos Locais (APLs) de móveis, de softwares, alumínio e de confecções que desempenham um importante papel para o desenvolvimento da economia regional.

No que diz respeito ao APL de móveis, no qual está inserida a empresa objeto de nosso estudo, este é caracterizado, em grande parte por micro e pequenas empresas, o que garante que a interação de conhecimento entre as pessoas ocorra com mais facilidade e intensidade, favorecendo a adaptação das mesmas às mudanças e estimulando a inovação. Diante disso, percebe-se a necessidade eminente de desenvolver líderes capazes de lidar com mudanças e de estimular o novo.

Em termos de sua estrutura, apresenta-se, a seguir, revisão de literatura sobre os aspectos teóricos a partir da inovação e da liderança, precedido de tópico abrangendo os aspectos metodológicos da pesquisa.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com o objetivo de analisar as relações existentes entre as práticas de liderança e as condições para criação de ambientes de inovação, que apresentam em sua composição elementos subjetivos e não quantificáveis, optou-se por uma abordagem qualitativa, pois permite responder às questões particulares.

Em relação à tipologia da pesquisa, esta se caracteriza como descritiva, visando identificar, as práticas utilizadas pela liderança e sua relação com o processo de sensibilização para a criação de ambientes de inovação. Para tanto, à forma de investigação indicada para os objetivos que se propõe, se dará por pesquisa de campo.

Em termos de execução será utilizado o estudo de caso, que é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.” (GIL, 1989, p. 78).

No que se refere à definição do universo, considera-se o APL de Móveis existente na região Sudoeste do Paraná. Nestes termos, a amostra proposta refere-se à uma indústria de móveis localizada no município de Chopinzinho-PR. A escolha desta empresa deu-se principalmente em razão do foco de sua gestão para a inovação, o que colabora e condiz para com o estudo em questão. Além disso, questões como a disponibilidade de acesso ao ambiente da empresa, aos dados e



documentos e a receptividade dos gestores foram de fundamental importância para a tomada de decisão. Especificamente, a amostra contempla seus quatro gestores e 53 colaboradores. No entanto, serão sujeitos desta pesquisa os gestores vinculados às práticas de liderança com vistas à sensibilização para inovação e seus respectivos colaboradores.

O processo de coleta de dados para a pesquisa se dará a partir da análise de documentos, entrevistas elaboradas a partir de roteiro com questões semi-estruturadas e aplicação de questionário. Nesse sentido, a análise de documentos institucionais permitirá a coleta de dados históricos da empresa que permitam compreender a sua consolidação, bem como elementos de seu planejamento estratégico. Quanto às entrevistas, serão semi-estruturadas, e serão realizadas com os gestores/líderes da empresa. Do mesmo modo, será aplicado um questionário composto por questões fechadas aos colaboradores vinculados aos líderes que estejam diretamente ligados ao processo de sensibilização para inovação.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO : PRINCIPAIS CONCEITOS**

#### **3.1 Inovação: principais concepções**

No cenário atual, a inovação tem se tornado imprescindível às organizações, e vem aprimorando-se tanto em sua compreensão, quanto nos sujeitos que fazem parte desse processo.

A disciplina econômica foi sem dúvida à propulsora para a introdução da inovação no meio empresarial. Segundo Joseph Schumpeter (1997), o desenvolvimento econômico estaria ligado à substituição de antigos produtos e hábitos por novos, levando a uma mudança econômica denominada destruição criadora.

Segundo Andrade (2005) após algumas décadas o termo inovação foi discutido no âmbito da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) com o intuito de estabelecê-lo com um perfil corporativo, criando condições de interação entre o setor produtivo e as áreas produção e difusão do conhecimento. Desta forma, o Manual de Oslo, importante documento relacionado às atividades de inovação desenvolvido pela OCDE, estabelece a inovação da seguinte forma:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de



marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005, p.55).

Isso posto, vale ressaltar que estas implementações dependem principalmente de uma liderança capaz de influenciar positivamente e promover a interação entre os diferentes setores, garantindo assim, além da implementação, a continuidade das atividades inovativas dentro da organização.

Nesse sentido, quanto à inserção de atividades inovativas, Tidd et. al. (2008) ressaltam que a inovação é uma questão de conhecimento, o qual é capaz de criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de saberes. Porém, para que a organização possa transformar o conhecimento que seus colaboradores possuem em efetiva vantagem competitiva e potencial inovativo, cabe ao líder a responsabilidade de criar e estimular a sinergia entre os diferentes setores. É esta interação que torna possível a troca de experiências e conhecimentos, e o consequente aproveitamento das oportunidades e sua transformação em diferencial competitivo.

A inovação surge com a capacidade de agregar valor e ser o diferencial dos produtos, serviços e processos, adaptando-os as exigências do mercado. Ainda para Carvalho et. al. (2011) “a inovação é a melhor alternativa para as empresas melhorarem a competitividade e lucrarem mais”.

Com base no exposto, cabe ressaltar que as empresas podem inovar de diferentes formas. Formas estas atreladas ao campo em que atuam, aos objetivos a que se propõem e ao ambiente em que estão inseridas. Sendo assim, percebe-se a necessidade de compreender melhor os tipos de inovação, os quais serão apresentados no tópico a seguir.

Tratando-se de inovação, o imaginário pressupõe transformações, mudanças que podem ocorrer a partir de algo novo ou pelo incremento de algo existente. Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho para atingir resultados que aumentem sua produtividade, seu desempenho e sua lucratividade. Do mesmo modo, a liderança tem papel importante no processo de influenciar no alcance desses resultados.

Neste contexto, diversas correntes teóricas trazem como elaboração diversas classificações em relação às caracterizações dos tipos de inovação. Contudo, este estudo adotará os conceitos abordados pela OCDE no Manual de Oslo em razão de



sua facilidade de entendimento e assimilação. Os tipos de inovação são divididos pelo Manual de Oslo (2005) em quatro, sendo eles: inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Além disso, é importante destacar que independentemente do tipo ou grau de inovação, as inovações vão desde melhorias incrementais até mudanças radicais. Nesse sentido, Tidd et. al. (2008) esclarecem que “precisamos lembrar que é o nível de novidade percebido que importa; a novidade está no olho de quem a vê.” Dessa forma pode-se perceber que, para que a organização crie ambientes propícios às atividades de inovação, cabe destacar a importância do líder e a sua percepção para definição de qual o tipo e o grau de inovação mais adequado à organização. Sendo assim, para que as empresas passem a ser empresas inovadoras, algumas vezes é necessário que elas sejam incentivadas a inovar.

### **3.2 Inovação e vantagem competitiva**

Organizações que almejam manter ou melhorar sua posição no mercado precisam a cada dia superar seus concorrentes e estar atentos às novas demandas. Para isso, precisam oferecer diferenciais que venham a suprir a demanda existente e que são possíveis através de estratégias inovativas, as quais podem ser identificadas, fomentadas e influenciadas pelo líder no contexto organizacional.

O Manual de Oslo (2004) recomenda que as empresas identifiquem, através de seus objetivos econômicos, em termos de produtos e mercados, os motivos pelos quais se engaja em atividade de inovação, classificando quais as metas que o processo de inovação pode colocar ao seu alcance. Além de que no que concerne tal processo de identificação, cabe salientar que é importante estabelecer onde, como e porque se necessita o produto ou processo pode ser decisivo para a alavancagem da empresa, tendo objetivos e resultados planejados e formas de avaliação e mensuração durante seu desenvolvimento.

E ainda se tratando dos objetivos da empresa, a inovação é o caminho para adquirir vantagem competitiva perante seus concorrentes. Segundo Tidd et al (2008), muitas empresas devem o alcance dos resultados esperados em grande parte a inovação. Afinal o cenário esta mudando gradativamente, e esse contexto favorece as organizações que são capazes de mobilizar conhecimento e aproveitar-se dos avanços tecnológicos para a criação de novidades nos produtos ou serviços



ofertados, além das formas como criam e lançam essas novidades, chamando ainda mais a atenção dos consumidores.

Os autores ainda destacam que ao lançar produtos novos, visualiza-se o surgimento de oportunidades de se reter novas fatias de mercado e aumentar a lucratividade, pois sendo um novo produto e ninguém mais o possuir pode-se obter vantagens significativas nesse sentido. Enquanto que no caso de produtos mais maduros e estabelecidos, para obter crescimento da competitividade nas vendas é necessário não apenas a capacidade de oferecer preços mais baixos, mas também de uma infinidade de fatores não econômicos, como exemplo: modelo, customização, designer, fatores que o façam se diferenciar dos demais disponíveis no mercado.

Ante o exposto, pode-se afirmar que se adquire vantagem competitiva na medida em que se é capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor que os outros possam fazer e mais rápido. (Tidd et al, 2008). Neste contexto, podemos destacar a importância da liderança e de ambientes favoráveis à inovação para as organizações. É a partir de ambientes propícios e a partir da inovação que o líder identifica as necessidades da organização e as transforma para diferenciar-se da concorrência e para alcançar os resultados objetivados.

Contudo é necessária atenção, pois:

As vantagens geradas por essas medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que outras as imitam. A menos que a organização seja capaz de progredir para uma inovação ainda maior, arrisca-se a ficar para trás, já que os demais tomam a liderança ao mudarem suas ofertas, processos operacionais, ou modelos que orientam seus negócios. (TIDD, PAVITT E BESSANT, 2008. p.26).

Nesse sentido, para manter-se competitivo no mercado é necessário inovar continuamente. Para que isso ocorra é fundamental a presença de gestores e líderes voltados à inovação e que sejam capazes de estimular esse processo contínuo de inovação.

Diante deste contexto, é possível compreender que a importância da vantagem competitiva através da inovação está alicerçada à inovação como o elemento que:

visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva (ou simplesmente a manutenção da competitividade) por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores), ou de sua curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção,



compras, distribuição ou transação), ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa (por exemplo, aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos) (OCDE, 2005, p.43).

Assim, a denominada vantagem competitiva, não depende exclusivamente do tipo ou grau de inovação utilizada. É preciso avançar no sentido de detectar as oportunidades e transformá-las em vantagem para a empresa ajustando-as também aos interesses dos consumidores e à estrutura organizacional e suas estratégias. Neste enfoque a inovação organizacional ganha relevância como ferramenta estratégica do processo inovativo.

### 3.3 Criação de ambientes de inovação

Organizações que pretendem inovar continuamente devem garantir que o ambiente em que se deseja produzir realmente ofereça as condições necessárias para que a geração de ideias, troca de experiências e de conhecimento possa fluir de forma a conduzir a organização para o resultado almejado. Para que isso ocorra, além de buscar a construção de conhecimento, gestores e líderes devem transformar essa criação em resultados efetivos que favoreçam a criação de um ambiente inovativo.

Este ambiente propício é definido por Strauhs et. al., da seguinte forma:

Ao ambiente propício é dado o nome de contexto capacitante ou *ba*. Refere-se a criação de um espaço, não necessariamente físico, onde as pessoas possam trocar experiências, informações e vivências, solucionando problemas, criando conhecimento. (STRAUHS et. al. 2012, p. 49).

Dessa forma percebe-se que o ambiente de inovação na organização é composto de uma interação entre as pessoas que o integram, transformando suas experiências e informações individuais em conhecimento coletivo e consequentemente fomentando atividades inovativas.

Ressalta-se ainda, que a diferença entre o contexto capacitante (*ba*) e a interação humana comum é a meta de criação de conhecimento, como afirmam Nonaka e Konno (1998, p.40 *apud* CHOO; ALVARENGA NETO, 2010) “nós consideramos *ba* como um espaço de partilha que serve como uma fundação para a criação do conhecimento”. Desta forma fica evidente que é no *ba* que ocorre o compartilhamento e a disseminação da informação e sua transformação em conhecimento.





Pelo exposto pode-se perceber que o ambiente de inovação exerce um papel fundamental no desenvolvimento e controle de fatores que possam favorecer ou não a inovação. Além disso, Strauhs et. al. (2012) afirmam que compete às organizações fomentar o contexto capacitante de forma a romper as barreiras do processo organizacional principalmente no que está relacionado a comunicação.

Para garantir que a comunicação seja uma forte aliada do processo inovativo e que auxilie na geração de conhecimento, a influência dos líderes é imprescindível. O papel dos gestores e dos líderes é fornecer o contexto capacitante para a criação de conhecimento e de estímulos para que esse conhecimento ocorra de forma contínua (CHOO e ALVARENGA NETO, 2010).

A importância da liderança para este processo é reforçada por Strauhs et. al. (2012) quando estes afirmam que “todo processo de criação de conhecimento depende de gerentes sensíveis e conscientes que estimulem o desenvolvimento de um contexto social em que o conhecimento se mantenha em constante evolução”.

Os ambientes de inovação levam em consideração também elementos advindos da herança cultural e da criatividade peculiar de um grupo social, que tradicionalmente não são reconhecidos como componentes de inovação, mas que fazem parte do processo (ANDRADE, 2006). Sendo assim, a cultura presente na organização e também a herança cultural pessoal de seus membros interferem no modo como se deve conduzir o ambiente e o processo inovativo, necessitando desta forma adaptar-se à elas de forma a favorecer e facilitar a construção de ambientes de inovação.

Acrescenta-se também que as diferentes percepções das pessoas que compõem a organização estão estreitamente ligadas à criação de ambientes inovadores, como elenca Arruda (2006): percepção do seu valor na empresa; percepção de que o reconhecimento pelo trabalho é coletivo; reconhecimento das lideranças da inovação; a percepção de que a aprendizagem é valorizada; percepção de comprometimento dos participantes da organização; enfrentar os problemas abertamente. Pode-se dizer a partir desta colocação, que as pessoas sentem-se estimuladas diante de um ambiente inovativo que favorece e incentiva tanto o desenvolvimento da empresa e das pessoas que o compõem.

Além disso, para que as organizações criem e mantenham ambientes favoráveis à inovação, também é indispensável a gestão de competências. Para Strauhs et. al. (2012), a gestão das competências esta relacionada com a forma



como se planeja, organiza e desenvolve as competências necessárias para as atividades a serem desenvolvidas na empresa.

Nesse sentido, Tidd et. al. (2008) afirmam que “precisamos determinar a organização apropriada – ou seja, a organização mais apropriada dadas as circunstâncias de operação. Pouca ordem e estrutura podem ser tão ruins quanto o oposto”. Desta forma, a liderança exerce um importante papel no ambiente organizacional, uma vez que possui a capacidade de estruturar a organização para que ela esteja de acordo com seus princípios, objetivos e com as exigências e mutações do mercado. Somente a partir de uma estrutura flexível e focada é que a organização se permite desenvolver e apresentar produtos e serviços diferenciados.

### 3.4 Liderança

Além dos conceitos expostos anteriormente que possibilitam ambientes organizacionais favoráveis às atividades de inovação, apresenta-se ainda a contribuição e a importância da liderança para esse processo.

Diante do contexto atual, onde o diferencial competitivo é a chave para o bom desempenho das empresas, a liderança mostra-se de grande relevância para o processo. Ela tem a possibilidade de gerar estratégias diferenciadas capazes de conquistar e fazer com que os colaboradores trabalhem pelos objetivos organizacionais, garantindo assim que a empresa possa se manter e expandir-se no mercado (Sant’anna et. al., 2010). Dessa forma Robbins et al (2010, p.360) ressalta que na atualidade as organizações necessitam de líderes “que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões”. Limongi-França (2005) complementa ao considerar que o líder é um “catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados”.

Segundo Robbins et. al. (2010), a liderança diz respeito ao gerenciamento da mudança. Dessa forma, a implementação de atividades inovadoras na organização desencadeia em um processo de mudança em seu ambiente, necessitando assim, de uma liderança capaz de conduzir o processo inovativo para que se alcance os objetivos esperados. Nesse sentido, os autores afirmam que a liderança está vinculada “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Nesse sentido, Limongi-França (2005) relaciona o poder, o



conhecimento, a interação, a situação e a expectativa como sendo os meios pelos quais a liderança exerce influência. Sendo assim, o líder é aquele capaz de influenciar pessoas, de conduzi-las para um mesmo caminho que resulte no alcance das metas.

No que tange aos princípios e tendências sobre o tema, verifica-se que a liderança não possui uma teoria exata e única que possa definir o líder ideal e mais eficaz às organizações. No entanto existem características e princípios oriundos das diversas teorias definidas pelos pesquisadores que contribuem para que os líderes possam alcançar os objetivos da organização juntamente com seus liderados. Esses princípios que compõem as práticas das lideranças vêm passando por transformações devido à necessidade de adaptação às mudanças do ambiente tanto organizacional quanto no contexto geral do mercado no qual a empresa encontra-se inserida.

Covey (2002) considera que a liderança baseada em princípios é praticada de dentro para fora em quatro níveis. O primeiro nível é o nível pessoal, ou seja, referem-se as relações consigo mesmo; o segundo nível é o interpessoal, relacionado com as relações e interações com os outros; enquanto que o terceiro nível, o gerencial, diz respeito à responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com os outros; e por fim, o nível organizacional, que se refere necessidade de organizar as pessoas, recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar problemas, criar estrutura, estratégias e sistemas concordantes. O autor destaca que cada um desses níveis é necessário, porém, o foco isolado é insuficiente, sendo necessário trabalhar em todos os níveis com base em princípios fundamentais, tais como a confiança, o caráter e competência, que combinados se completam e geram benefícios favoráveis à liderança e aos liderados.

Sendo assim, para que um líder possa se desenvolver de forma a melhor influenciar seus liderados, pode basear-se em alguns princípios que condizem com sua personalidade e suas expectativas, garantindo um melhor desempenho tanto pessoal quanto da organização.

No entanto, não há um consenso da constituição da liderança em si, mas sim de princípios e características que apresentam convergências e que se complementam para composição e formação de lideranças capazes de alcançar os objetivos organizacionais.



Desta forma, os líderes na atualidade se deparam constantemente com novos desafios, e nesse sentido, Sant'Anna (2002) identifica alguns deles como sendo: a capacidade de lidar com a diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos e liderar na complexidade. Além do respeito aos valores, experiências e relacionamentos que o líder deve construir, o líder deve vivenciar e compartilhar, de modo a influenciar positivamente o processo de desenvolvimento de lideranças.

Sendo assim, o contexto atual em que as organizações estão inseridas exige que os líderes tornem-se cada vez mais proativos, diversificados e abrangentes, com capacidade de lidar com mudanças dentro do contexto de cada organização e de acordo com a cultura e os objetivos da mesma.

### **3.4.1 Liderança e Ambientes Capacitantes**

O desenvolvimento de ambientes propícios à inovação, parte da premissa da existência de líderes capazes de lidar com diferentes situações, adaptáveis às mudanças a diversidade, típicos desafios impostos às organizações contemporâneas.

Tais desafios demandam de amadurecimento para seu desenvolvimento e concretização, principalmente no que diz respeito à liderança. Como salienta Benevides (2010) nem todas as características do líder, independentes de inatas ou adquiridas, aderem às primeiras experiências de trabalho, mas sim a referência destes superiores para com seu modelos, ou seja, figuras que tenham obtido êxito em suas carreiras. Além de que, as experiências mais marcantes normalmente referem-se a momentos de maiores frustrações e dificuldades. O desenvolvimento da competência da liderança é um processo contínuo.

Em relação ao desenvolvimento de ambientes capacitantes Benevides (2010) ressalta a importância de se realizar a disseminação da estratégia e da visão dos negócios da empresa, pois dessa maneira as pessoas sentem-se mais motivadas, atribuindo maior sentido ao seu trabalho e ao seu papel na organização. O autor ainda identifica que a liderança contemporânea deve ser capaz de garantir a inclusão das pessoas na formulação das estratégias da empresa, bem como no estímulo para uma gestão participativa. Dessa forma, tais práticas contribuem para a construção de uma cultura organizacional favorável ao pensamento estratégico, compartilhamento de informações, conhecimentos e valores. Tais contribuições são



consideradas fundamentais para ambientes capacitantes e favoráveis à inovação, que é imprescindível para geração de vantagem competitiva.

Nesse sentido, a liderança tem um papel que merece destaque por ser elemento capaz de superar os limites da organização e de seus negócios, incorporando uma visão externa que garante a legitimidade de suas ações e a sustentabilidade de seus negócios à longo prazo. Assim, os líderes que cumprem com as metas e objetivos podem ser considerados líderes bem sucedidos. (BENEVIDES, 2010).

Dessa forma, o autor destaca a relevância em preparar líderes para atuar em diferentes contextos, com capacidade de conviver e assimilar valores e culturas distintas; sensibilidade para tomada de decisões rápidas, porém baseadas em “sinais” emitidos pelo ambiente e pelos liderados. Além disso, tem a incumbência de garantir a complementaridade de competências e diversidade das características dos membros de suas equipes.

Sendo assim, as organizações devem proporcionar aos seus colaboradores ambientes que garantam a aprendizagem e a troca de experiências, para que, a partir disso, possam desenvolver líderes capazes de lidar com as diversidades culturais e com os desafios, conduzindo a organização para o alcance de seus objetivos e vantagem competitiva.

No que concerne ao desenvolvimento de competências, a competitividade provoca a necessidade das organizações desenvolverem diferenciais capazes de superar as concorrências:

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (Brandão; Guimarães (2001) apud Brandão; Bahry, 2005, p.180)

Desta forma, a presença de um líder ativo está relacionada com um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo. Estas questões podem ser desenvolvidas a partir da interação com outras pessoas associando a competência a um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento que depende da capacidade do líder de estimular a interação e a troca de experiências e informações (FLEURY E FLEURY, 2000; BITENCOURT, 2001) .



Bitencourt (2001) ressalta que a real vantagem competitiva surge a partir de um conjunto de habilidades, fatores ligados à experiência da empresa, a capacidade de inovação, compreensão do mercado, dos dados e informações distribuídas e acessíveis e do saber como fazer.

Além disso, o desenvolvimento de competências pode ocorrer no nível individual e organizacional, sendo que as competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, como habilidades e personalidade. Sendo assim, as competências organizacionais, segundo Fleury e Fleury (2004) podem apresentar-se em vários níveis: competências essenciais, distintivas, organizacionais, atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa, de suporte e dinâmicas.

Assim, de acordo com Brandão e Bahry (2005), pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto, além da influência do líder neste processo.

Portanto, para que as organizações possam desempenhar um papel determinante no mercado em que estão inseridas, precisam ser competitivas a ponto de superar o objetivo de manutenção no mercado.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Considerando os objetivos perseguidos e as técnicas indicadas, constitui-se como estratégia de apresentação dos dados, a categorização para posterior análise de conteúdo.

Neste sentido, o processo de análise a partir de tal método, busca consolidar núcleos de sentido, estabelecendo conexões, aproximações e divergências acerca dos significados atribuídos às percepções investigadas, permitindo aos pesquisadores o estabelecimento de relações entre as práticas de liderança e a sensibilização para a criação de ambientes de inovação.

Apesar do objeto deste estudo não ser quantificável, por outro lado é perceptível, destacando a subjetividade inerente ao conceito de percepção, entendido como o “evento final de uma série linear de efeitos espacialmente conectados, terminando no percebedor. Neste, a percepção se dá como um evento interior que acontece dentro de um observador interno”, conforme elucida Santaella (2012, p. 4).



Sendo assim, a postura dos pesquisadores envolvidos, deverá ter por precaução metodológica a amplitude de olhares que permita considerar as diversas interpretações acerca das percepções envolvidas, contudo, estabelecendo relações específicas que contemplem os objetivos delineados, compreendendo a limitação de apenas representar parte de seu significado. Tal representação é sistematizada a partir da definição *a priori* de categorias de análise que orientam o estudo.

Neste sentido, configuram-se como categorias norteadoras para a análise dos dados: a) Competências e habilidades inerentes às práticas de liderança; b) Estratégias para a sensibilização à inovação, sob o aporte teórico construído permitirá a compreensão do fenômeno em estudo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Thales de. **Inovação e Ciências Sociais: Em Busca de Novos Referenciais**. Revista brasileira de ciências sociais, volume 20, número 58, junho/2005, p. 145-156.

ARRUDA, Mônica Ferraz de. **Cultura Organizacional E Inovação: Estudo de Caso em Um Hospital Privado Com Características de Inovação no Município de São Paulo**. 2006. 120 p. Dissertação. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2006.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas Pelos Líderes Brasileiros**. 2010. 114 p. Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. 2010.

CHOO, Chun Wei. ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Além do ba: gestão de contextos favoráveis em organizações do conhecimento. 2010**.

CARVALHO, Hélio Gomes de. REIS, Dácio Roberto dos. CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. 1ª edição. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 1987.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo, SP. Saraiva, 2006. xvi, 139 p.

MANUAL DE OSLO – **Proposta de Diretrizes e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, 2ª. Edição. OCDE/1997, traduzido para o português em 2004 pela Finep.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes. 1994.

Ministério da Ciência e Tecnologia. **Livro Branco: Ciência, Tecnologia e Inovação**. Brasília, 2002. 80 p.



Ministério da Ciência e Tecnologia/ Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, **Livro Azul da 4ª Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2010.101p.

NETO, Rivadávia Correa Drummond De Alvarenga. **Gestão Do Conhecimento Em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo**. 2005. 400 p. Tese. Programa de Pós Graduação Em Ciência Da Informação Da Universidade Federal De Minas Gerais. Minas Gerais. 2005.

ROBBINS, Stephen p.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14ª Edição. São Paulo, SP. Person Prentice Hall. 2011. 633 p.

SANTAELLA, Lucia. **Percepção: Fenomenologia, Ecologia, Semiótica**. São Paulo. Cengage Learning, 2012.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. CAMPOS, Marly Sorel. VAZ, Samir Lofti. **Liderança: O que Pensam Executivos Brasileiros sobre o Tema?**. Enanpad. Rio de Janeiro. 2010.

STRAUHS, Faimara do Rocio. Pietrovski, Eliane Fernandes. Santos, Gilson Dietzel. Carvalho, Hélio Gomes de. Pimenta, Rosângela Borges. Penteadó, Rosângela Stankowitz. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba. Ayamará Educação. 2012.

TIDD, Joe. BESSANT, John. PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª Edição – Porto Alegre: Bookman, 2008.

