

LIDERANÇA INSPIRADORA: COMO INOVAR NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES INSPIRANDO NOVOS LÍDERES

Data da submissão: 07/09/2023

Data de aceite: 01/11/2023

Rios, H. M

UNIFSJ

Itaperuna – RJ

<http://lattes.cnpq.br/3744189624074258>

RESUMO: A liderança é essencial dentro de uma empresa, pois ela necessita repensar o conceito organizacional a todo instante, para desempenhar o trabalho com eficiência, visando ao atingimento das metas. Esse estudo buscou na literatura, a compreensão de como a liderança inspira seus liderados e novos líderes através da capacidade de inovar que interfere na estratégia das empresas. Pensando nisso, o presente estudo tem como objetivo rever discussões descritas por autores sobre liderança, analisando as funções essenciais que líderes realizam em uma organização, enfatizando a importância do mesmo para o sucesso da atividade empresarial e do desenvolvimento de novos líderes dentro da organização. Esse estudo tem como ponto relevante, tratar o papel do líder como articulador da estratégia empresarial através da inovação e formador de novos líderes. Desta forma, além da revisão de literatura, foi desenvolvido e aplicado online

um questionário que foi respondido por 62 profissionais, sendo 67,7% em cargo de liderança. Os resultados indicaram, para esta amostra específica, uma falta de entendimento sobre o papel do líder, pois muitos nem se reconhecem como tal, realizam atividades de liderança, mas não são líderes e os colaboradores não entendem o que de fato é uma empresa inovadora, assim como o papel do gestor no processo de estimular a inovação.

PALAVRAS-CHAVE: liderança, estratégia, liderança inspiradora, inovação.

INSPIRED LEADERSHIP: HOW TO INNOVATE IN THE STRATEGY OF ORGANIZATIONS INSPIRING NEW LEADERS

ABSTRACT: Leadership is essential in a company, because it needs to rethink the organizational concept at all times, for the efficiency work, aiming at achieving the goals. This study sought literature, its leadership leadership was inspired by new leaders and the ability to innovate in business strategy. Thinking about it, the present study aims to direct people to leadership by analyzing how the major organizations they play in an organization, emphasizing the importance to the success

of the business activity and the development of new organizations within the organization. This study aims to discuss the role of leadership as an articulator of business motivation through innovation and the formation of new leaders. Thus, in addition to the literature review, a questionnaire was developed and applied by 62 professionals, 67.7% in leadership load. The indicators indicated for this sample a lack of flexibility on the role of the leader, but they were not very important for the exercise of an innovative company, as well as the role of the manager in the process of stimulating innovation.

KEYWORDS: leadership, strategy, inspiring leadership, innovation

1 | INTRODUÇÃO

O presente estudo justifica-se na importância da liderança nas empresas, pois é através dela que há influência nas ações dos sujeitos para a determinação e atingimento das estratégias empresariais. Para isso, a atuação da liderança deve ser eficaz e inspiradora, onde ela, juntamente com seus liderados, trabalhe focando um único caminho, alcançar os objetivos comuns, apresentando papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança organizacional (OLIVEIRA, 2007).

Para Bergamini (2009a), uma liderança inspiradora estimula a inovação dentro de uma empresa. A inovação em uma organização pode ser relacionada aos estímulos de uma boa atuação da liderança. O papel do líder é cultivá-la, provendo um ambiente onde a ideia possa florescer. Essa relação é o foco deste estudo.

Em tempos de crise financeira, a inovação deixa de ser vista como parte essencial de sustentação de uma empresa e o foco se torna somente a rentabilidade empresarial de curto prazo. A inovação deveria ser vista como um fator central de desempenho e crescimento de uma empresa, pois ela permeia na construção da estratégia empresarial, aproveitando as novas ideias criadoras de valor de seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros (PORTER, 1985).

Nesse estudo, a liderança é pesquisada para compreender a maneira como ela influencia na construção da estratégia empresarial através da inovação e do desempenho de seus subordinados e novos líderes.

O'Toole (1998) afirmou que profissionais de RH, em diversos países no mundo, dizem estar preocupados em como as organizações em que trabalham desenvolveriam suas futuras lideranças.

Mas afinal, como habilitar os profissionais para cargos de liderança? Para o consultor indiano Ram Charan (2009), a resposta está no modelo proposto por ele, nomeado como a Teoria do Pipeline da Liderança, que será descrita no conteúdo desse estudo. Essa teoria se configura em um modelo que permite identificar o potencial do perfil de liderança a ser desenvolvido nos profissionais de uma empresa. Utilizando esse modelo, é possível que os profissionais construam e desenvolvam planos de carreira e preparem seus sucessores com planejamento e aproveitamento máximo dos talentos e habilidades de cada um.

Para Carnegie (2003), a liderança é uma habilidade que pode ser evoluída e sempre melhorada. A discussão procura ir além da busca de associações entre tipos de liderança e seus resultados, para começar a se concentrar em como os efeitos dessa associação ocorrem.

Pensando nisso, o presente estudo tem como objetivo rever discussões descritas por autores sobre liderança, analisando as funções essenciais que líderes realizam em uma organização, enfatizando a importância do mesmo para o sucesso da atividade empresarial e do desenvolvimento de novos líderes. Esse estudo tem como ponto relevante, tratar o papel do líder como articulador da estratégia empresarial através da inovação e formador de novos líderes. Através desse estudo, objetiva-se oferecer contribuição para os estudos sobre a temática liderança.

A revisão da literatura apresentada neste estudo e o questionário aplicado a um grupo de profissionais busca compreender como um líder possui um papel articulador da estratégia empresarial, incentivando a inovação e desenvolvendo novos líderes, pois a implantação de uma estratégia é de responsabilidade do líder que deve inspirar através da inovação. É papel do líder desenvolver o espírito inovador em seus liderados e novos líderes.

2 | A LIDERANÇA ARTICULADORA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

Para Christensen (2011), a inovação é a capacidade de transformar o baixo desempenho em uma tecnologia que transforma os serviços e produtos oferecidos pela empresa aos seus clientes, para um desempenho de maior valor.

Yukl (1998) definiu liderança como o ato de influenciar o trabalho de uma equipe organizada para a realização da estratégia empresarial.

A inovação é um fator essencial para a formulação da estratégia empresarial. Um ambiente de trabalho burocrático, temeroso e hierárquico faz com que o espírito inovador dos funcionários se torne inibido. Contudo, é papel do líder entender que esse processo de inovação é gradativo e não em curto prazo, pois é desenvolvido a partir da quebra da resistência dos colaboradores da empresa (KOTTER, 1995).

Ainda para Kotter (1995), os colaboradores precisam participar do processo de inovação empresarial de forma gradual para que haja aprendizagem corporativa para os mesmos. Contudo, quando esse processo de participação não é bem instituído, haverá uma falta de confiança desses colaboradores em atingir o espírito inovador no qual a empresa necessita.

Um líder precisa analisar como os funcionários interagem entre si e com a organização, e como eles reagem com os processos, mudanças e políticas da empresa. Para Bennis (1996), ainda que os programas de mudança para incentivar a inovação

empresarial são, por muitas vezes, assustadores, longos e possuem pouco impacto entre os colaboradores. As empresas podem inovar sem depender de tais programas para progredir. E, neste sentido, o líder pode utilizar melhor os talentos existentes para a inovação de uma empresa, definindo condições que deixem que as redes dinâmicas de inovação apareçam e cresçam, sem ser necessária a implantação de programas de mudança. Ele precisa definir primeiramente o tipo de inovação que ajuda a obter os resultados estratégicos e que impulsionam o crescimento empresarial (BERGAMINI, 2009a).

Em tal ambiente empresarial, o líder valoriza as ideias de seus liderados, passando a eles confiança para que se expressem sem correr riscos. Tal consideração deve incentivar os trabalhadores, e se houver falhas, eles não serão punidos, pois a empresa aprende e cresce com essas falhas. O autor afirma que caso a organização destrua essa confiança, além de perder as informações importantes decorrentes da aprendizagem com seus próprios colaboradores, pode se perder também, um comportamento inovador entre seus empregados (TOZZI, 2010).

O incentivo à participação na inovação faz com que os colaboradores acreditem que suas ideias são valorizadas e que podem mostrá-las e agir conforme o que eles acreditam. Eles podem fracassar, mas os fracassos podem ser transformados em aprendizados. O papel do líder se torna fundamental neste processo ao desenvolver esse espírito inovador em seus liderados, para que eles percebam que suas decisões são importantes para a empresa como um todo (MARIOTTO, 2003).

O líder experimenta abordagens de liderança para criar equipes de projeto e analisa tópicos e ideias que inovem. É necessária uma liderança que agrega aprendizagem e conhecimento coletivo, para o atingimento dos resultados estratégicos (YUKL, 1994).

Líderes identificam possíveis impactos perante eventos e saídas para a solução de problemas, estruturam a inovação para a mudança dentro de uma organização e desenvolvem novos líderes. É dever do líder, motivar e inspirar os seus liderados em prol da execução de processos e ações (KOTTER, 2001).

A inovação pode ser liderada, medida e rastreada e não somente encorajada pelo líder, como um fator central nas aspirações de crescimento de uma organização. Ela deve ser de responsabilidade do líder, pois ele deve prover um ambiente onde a ideia possa florescer. Sendo assim, a inovação passa a se tornar natural. Dessa forma, o líder necessita realizar ações para mudar a estratégia da empresa, inspirando o espírito inovador em seus liderados, para que os mesmos participem. A definição da estratégia empresarial advém do *feedback* sobre os processos e produtos, pois aproveita as novas ideias criadoras de valor de seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros (VOLBERDA, 2004).

3 | A LIDERANÇA QUE INSPIRA SEUS LIDERADOS E NOVOS LÍDERES

Compreender os efeitos de liderança no desempenho organizacional requer o

exame de vários níveis de liderança simultaneamente (HUNTER et al., 2007).

Em organizações de qualquer tamanho, é provável que o desempenho organizacional esteja relacionado com os efeitos agregados de líderes em diferentes níveis hierárquicos. A maioria dos estudos anteriores de liderança tem centrado sobre a eficácia de líderes superiores, mas os líderes em diferentes níveis organizacionais são claramente importantes também (HUNT, 1991).

Grant (1991) em seus estudos apontou que foi notável que de fato líderes superiores possuem dificuldade de transmitir conhecimento entre as gerações de novos líderes, uma vez que há uma falta de comunicação e competência para essa transmissão de informações.

Com o intuito de se programar novas iniciativas inovadoras, os líderes em níveis superiores devem reforçá-las para os líderes de nível mais baixos; ou seja, eles devem buscar lidar efetivamente com a possível resistência desses líderes de nível mais baixos a essas iniciativas inovadoras. A partir disso, esses líderes procurarão entender os interesses dos demais trabalhadores da empresa, para que os mesmos possam apoiar e convencer os demais funcionários de que as novas iniciativas são importantes (KOUZES, 2003).

Para Ansoff et al. (1990) os líderes de nível inferior, quando estão mais envolvidos na formulação da estratégia da sua organização, contribuem de forma mais efetiva para o desempenho empresarial. Entretanto, quando esses líderes não apoiam a estratégia, eles são, por vezes, capazes de sabotá-la. Isto sugere que para realizar ganhos de desempenho a partir de uma mudança estratégica, requer que ambos os líderes, superiores e subordinados, se comuniquem de forma eficaz para que a estratégia seja aplicada sem problemas; pois se os líderes subordinados não estão comprometidos com a estratégia, a implementação está em risco (KRAUSZ, 2005).

Hitt (2002) afirma que as empresas possuem dificuldade de aumentar a produtividade dos seus colaboradores e de desenvolver suas lideranças presentes e futuras. Dentre as dificuldades na formação dessas lideranças está a ligação de ferramentas de gestão e passagem de conhecimentos entre gerações de gestores; inadequações à mudança organizacional; ressentimento de colaboradores antigos que desejavam ou aguardavam conseguir cargos; alta de uma rede de relacionamentos (*networking*) e novos colaboradores mais concentrados na próxima promoção do que no trabalho em si são alguns dos problemas.

Para Grant (1991), o que difere as melhores empresas de outras é o desenvolvimento de futuras lideranças, pois é o modo de liderar que deve estar unido com as atividades diárias da empresa, para isso o desenvolvimento das lideranças deve estar interligado com as estratégias empresariais.

Robbins (2002) afirma que para o desenvolvimento de lideranças, é necessário que haja programas de avaliação de desempenho, de treinamento e de remuneração variável unidos. As iniciativas de incentivo à liderança devem ser reforçadas pelas práticas de lideranças superiores, juntamente com promoções de líderes inferiores alinhadas ao

discurso de inovação da empresa.

É preciso ajudar essas lideranças recém-chegadas a entender os valores e habilidades exigidos em cada nível gerencial, para aumentar as chances de sucesso desses profissionais na empresa (CHARAN et al., 2009).

Para desenvolver líderes eficazes em todos os níveis, as organizações precisam identificar precocemente candidatos a líder, oferecer-lhes tarefas para seu crescimento, dar-lhes *feedback* útil e aconselhá-los. Sem um processo que ajude esses líderes a capacitar o gerenciamento de tempo e os valores adequados a cada nível de liderança, nenhum tipo de treinamento ou coaching terá grande impacto (CHARAN et al., 2009).

Pensando nisso, Charan (2009), consultor indiano, defendeu que a resposta está em um modelo para identificar lideranças nomeado como a Teoria do Pipeline da Liderança. Essa teoria se configura em um modelo que permite identificar o potencial do perfil de liderança a ser desenvolvido nos profissionais de uma empresa. Utilizando esse modelo, é possível que os profissionais construam e desenvolvam planos de carreira e preparem seus sucessores com planejamento e aproveitamento máximo dos talentos e habilidades de cada um.

Ao adotarem esse modelo, ao invés de ir buscar talentos, que nem sempre estão disponíveis no mercado, é possível desenvolver líderes dentro das organizações através da participação de líderes que inspirarão essas novas lideranças.

O Pipeline de Ram Charan (2009) possui seis passagens na qual ele demonstra como capacitar um novo líder através de ensinamentos de liderança. Cada passagem mostra como um novo líder irá, através de aprendizagem por outros líderes da empresa, alcançar por etapas, níveis de liderança superiores.

A primeira passagem é de deixar de gerenciar a si mesmo para gerenciar os outros, o colaborador individual se torna líder de primeira linha. O futuro líder necessita deixar de ter um foco exclusivo no seu trabalho dentro da empresa para começar a olhar para o trabalho dos seus subordinados.

A segunda passagem é de deixar de gerenciar somente subordinados para gerenciar outros líderes. Nessa passagem, o líder precisa deixar as tarefas individuais para aprender a gerir outros líderes que estão subordinados a ele. Líderes esses que estão coordenando equipes e projetos, visando os resultados da organização.

A terceira passagem é de deixar de gerenciar gestores para se tornar um gerente funcional. Nessa passagem, o líder aprende a ser funcional e gerenciar líderes que estão na primeira e na segunda passagem do pipeline.

A quarta passagem é deixar de ser um gerente funcional para se tornar um gerente de negócios. Nessa passagem é necessário mais conhecimento da estratégia da empresa e analisar as propostas e planos para atingir maiores resultados financeiros.

Já na quinta passagem é deixar de ser um gerente de negócios para se tornar um gerente de grupo. Nessa passagem, o líder desenvolve gestores de negócio, valoriza e

motiva o trabalho das equipes de todas as unidades da organização.

A sexta e última passagem, é deixar de ser um gerente de grupo para ser um gestor corporativo. Nessa passagem o líder precisa conhecer completamente a empresa e sua essência, a importância dos valores, missão e cultura organizacional. Ele precisa estar focado no todo da empresa, muito mais em seus valores do que em suas habilidades, pois desenvolve mecanismos operacionais e precisa estar em sintonia com a estratégia da organização.

O Pipeline envolve os futuros líderes a cada nível, demonstrando como fornecer um fluxo constante de ideias e como solucionar melhor os problemas da organização com um fluxo previsível de inovações que irão impulsionar as estratégias empresariais.

No momento em que todos esses líderes estiverem articulando conceitos e analisando que suas ideias podem de fato impulsionar as estratégias empresariais, toda a organização estará realmente engajada em inovação.

Nesse processo do Pipeline, o líder juntamente com o RH precisa capturar as informações necessárias para identificar os talentos presentes e futuros. O RH tem o papel de captar o crescimento dos talentos dentro da empresa e propiciar que os líderes observem as lacunas que os profissionais de sua equipe possuem e realizar o treinamento necessário para eles (ROBBINS, 2002).

No Pipeline, a cada nível que se avança, os líderes precisam dominar estilos operacionais diferentes, nuances culturais e outras áreas novas. É necessário desenvolver e avaliar esses líderes com essas especialidades. Sem o modelo Pipeline, isso não é feito porque o modelo de desenvolvimento da área de RH sozinho, não prevê o aprendizado e os novos critérios de avaliação que variam à medida que os níveis dos cargos mudam (BARCELLOS, 2002).

As seis passagens para a liderança mencionadas por Ram Charan (2009) na sua Teoria do Pipeline da Liderança, facilitam os processos de planejamento de sucessão, desenvolvimento e seleção de profissionais. Os líderes e RH possuem clareza dos requisitos, entendendo o que precisam desenvolver e quem está pronto para promoções, minimizando inclusive frustrações e estresses; além da redução do tempo de desenvolvimento dos líderes, que não passariam duas vezes pela mesma etapa (CHARAN et al., 2009).

A Teoria do Pipeline por Ram Charam (2009) pode servir como base para estruturar o treinamento de liderança da empresa, antecipando as necessidades de desenvolvimento para cada nível de Pipeline, pensando em desenvolver seus talentos internos, visando o sucesso na nova posição e garantindo o processo sucessório da empresa.

Para Khurana (2002), os líderes começaram a compreender que, se quisessem equipes inovadoras para as suas empresas, não seria possível criar o comportamento inovador através de recompensas. Eles teriam que fazer muito mais para incentivar a inovação, seria necessário criar equipes estruturadas, incentivando a autonomia pessoal, através de treinamento, apoio e noções de risco.

Um ambiente inovador estimula que as decisões deixem de ser centralizadas, abrindo espaço para que soluções e ideias surjam. Nesses ambientes, as ideias não precisam vir somente dos líderes superiores da empresa, mas também dos seus liderados.

Em um ambiente inovador, novos líderes contribuem e são estimulados a tal pelos seus líderes superiores. Se uma empresa não possui um ambiente propício ao desenvolvimento de novos líderes, dificilmente será possível apontar um horizonte de inovação.

4 I PESQUISA DE CAMPO: LIDERANÇA INSPIRADORA – COMO INOVAR NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES INSPIRANDO NOVOS LÍDERES

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange ao seu objetivo, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Exploratória porque visa proporcionar “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la mais explícita” (GIL, 2002, p. 41) e descritiva, com a intenção de descrever “características de determinada população ou fenômeno”, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário (GIL, 2002, p. 42).

Foi elaborado um questionário na plataforma *google forms* e o link foi enviado para trabalhadores de diversas empresas que exercem diferentes cargos, situados nas cidades do estado do RJ – Brasil.

O questionário foi online, sendo assim, não há possibilidade de mensurar o total da população que tenha acessado o link da pesquisa. Portanto, a amostra, isto é, o total de respondentes, se resume a 62. Foram colhidas 62 respostas e 41,9% trabalham em suas empresas há mais de cinco anos, o que é muito útil para a análise do estudo, pois são trabalhadores que possivelmente possuem bastante conhecimento de suas empresas.

As questões do questionário, que estão situadas no Apêndice desse estudo, foram montadas no intuito de fazer uma análise descritiva perante as respostas para correlacionar à questão da liderança com a inovação e estratégia empresarial, através da compreensão e vivência de colaboradores de diversas organizações e também suas diferentes abordagens e perspectivas sobre a questão.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Perfil dos respondentes

Os profissionais são de diversas áreas de atuação, entre assistente de RH, Analista de RH, Operador de máquina, Gerente de TI, Auxiliar Administrativo, Gerente Comercial, Diretor Financeiro, Assistente Administrativo, Analista de Negócios, Engenheiro, Assistente Financeiro, Coordenadora Comercial, Sócio, Consultor de RH, Gestor de Negócios,

Analista Contábil, Fundador da empresa, Serviços Gerais, Gerente de Marketing, Contador, Gerente de Estoque, Gerente de Projeto.

Os profissionais são de diversas faixas etárias, de 18 a 25 anos (11,3%), de 26 a 30 anos (21%), de 31 a 35 (21%), de 36 a 40 (14,5%), de 45 a 50 (11,3%), de 41 a 44, de 51 a 60 e acima de 61 anos teve porcentagem muito baixa. Nota-se que a maioria é de 26 a 35 anos (42%). É notável que jovens estejam cada vez mais chegando a cargos de liderança. Nesta faixa etária, 50% disseram estar em cargos de liderança.

A transição para a primeira passagem como líder é bastante marcada por inúmeros desafios, que podem ser maiores quando o novo líder é jovem e tem pouca experiência profissional e de vida (CHARAN et al., 2009).

Yukl (1998) definiu liderança como o ato de influenciar o trabalho de uma equipe organizada para a realização da estratégia empresarial. Analisando as amostras, 67,7% afirmaram que exercem papel de líder dentro de suas organizações. Nota-se que apesar dessa alta porcentagem, há uma falta de identificação com a autodenominação como líder, pois houve nomeações como “sócio” e “sou o fundador da empresa”, porém nenhum colaborador se denominou com a palavra líder.

Para Ferreira (2008), a liderança é uma habilidade que pode ser evoluída e sempre otimizada. É necessário que se compreenda o que é um líder e o seu papel, assim como entender a importância do mesmo em uma organização para que a identificação como tal e perante os liderados seja validada.

4.2.1.1 Análise Individual do respondente: “sou o fundador da empresa”

Analisando alguns questionários individuais, principalmente um no qual o colaborador se denominou como “sou o fundador da empresa”. Refere-se a um jovem de até 25 anos, com uma empresa de menos de dois anos.

Para Yukl (1998), no intuito de se identificar o potencial do perfil de liderança a ser desenvolvido nos profissionais de uma empresa é necessário preparar seus sucessores com planejamento e aproveitamento máximo dos talentos e habilidades de cada um.

Quando questionado se sua empresa faz ou não você se sentir a vontade para expor suas ideias e se haveria consequências em sua empresa caso sua ideia não desse certo ele afirmou que sim, pois perderia tempo e dinheiro.

Perante a afirmação desse jovem, é notável que ele não evidencia o valor da participação de seus colaboradores para a inovação de sua empresa e nem encara sua equipe com potencial para novos líderes, pois não faz referência a sua fala aos seus colaboradores e nem a sua empresa como um todo, uma vez que evidencia somente aos seus possíveis prejuízos pessoais decorrentes da empresa quando afirma sobre perda de tempo e dinheiro próprio.

Para Porter (1999), a inovação deveria ser vista como um fator central de

desempenho e crescimento de uma empresa, pois ela permeia na construção da estratégia empresarial, pois aproveita as novas ideias criadoras de valor de seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros.

4.2.2 Programas de desenvolvimento de lideranças

Como já foi mostrado, apesar dos 67,7% de colaboradores se identificarem como líderes, 50% afirmaram que não existem programas de desenvolvimento de liderança na empresa onde trabalham.

Bryant (2003) afirmou que profissionais de RH, em diversos países no mundo, dizem estar preocupados em como as organizações em que trabalham desenvolveriam suas futuras lideranças.

É notório que há ainda pouco engajamento e possivelmente pouca preocupação em programas de desenvolvimento de futuros líderes.

A metade dos respondentes do questionário, ou seja, 50% dos respondentes, afirmaram que suas empresas possuem programas de desenvolvimento de lideranças, afirmaram que é através de treinamentos, cursos e programas. Também afirmaram que é através de líderes mais experientes que transmitem seus conhecimentos e suas experiências aos novos líderes, através de encontro de líderes.

As respostas que afirmaram que não possuem tais programas mostraram que os líderes são nomeados por substitutos, que há treinamentos externos para líderes, porém não há programas internos e que até não há esse tipo de preocupação em sua empresa.

4.2.2.1 Análise Individual do respondente: “sócio”

Analisando outro formulário individual, no qual o colaborador se intitulou como “sócio”, o mesmo afirmou que existe programas de liderança em sua empresa através de meritocracia, até chegar a sócio e que os líderes incentivam a inovação através da distribuição de bônus semestrais.

Nota-se uma falta de compreensão no que de fato seriam programas de liderança e também sobre o que é inovação e uma empresa inovadora, pois novamente ele reduz a uma questão de lucro próprio através de bônus possivelmente por meritocracia como o mesmo afirmou.

Em tempos de crise no mercado atual, a inovação, por muitas vezes é deixada de lado ou até mesmo mal compreendida e incentivada. Muitas empresas tentam incentivar seus colaboradores para terem um retorno de trabalho mais rentável através de incentivos financeiros. A inovação deixa de ser vista como parte essencial de sustentação de uma empresa e o foco se torna somente a rentabilidade empresarial (PORTER, 1999).

4.2.3 Incentivo à inovação por parte das lideranças / O que é uma empresa inovadora?

Do total de respondentes, 72,6% afirmaram que seus líderes incentivam a inovação na empresa; 69,4% acreditam que sua empresa seja inovadora; 68,6% acreditam que sua empresa faz com que se sintam a vontade de expor suas ideias e 65,7% acreditam que caso suas ideias não deem certo, não haverá consequências para eles dentro da empresa.

Esses números se aproximam, porém há formulários com divergências nas respostas dos colaboradores nas afirmações da compreensão se suas empresas são ou não inovadoras e de que forma seus líderes incentivam a inovação.

A atenção vai para dois respondentes que responderam que suas empresas são inovadoras, porém as respostas se contrapõem:

- “Buscando oportunidades de melhorias, falta à capacitação dos colaboradores.”
- “Sempre querendo inovar, e tendo muita rotatividade com os funcionários.”

Nota-se o contraponto quando se analisa através de autores como Kotter (1995), que afirmou que os colaboradores precisam participar do processo de inovação empresarial de forma gradual para que haja aprendizagem corporativa para os mesmos, é através disso, que haverá diferenças na construção das capacidades e na confiança desses colaboradores para atingir o espírito inovador no qual a empresa necessita.

Já os respondentes que mencionaram que suas empresas não são inovadoras, afirmaram que o foco é no setor financeiro e administrativo e que a empresa parece não estar preocupada com a inovação.

Isso novamente afirma o que foi dito no estudo, que em épocas de crise no mercado, como o país tem vivido ultimamente, a inovação não é vista como prioridade. A prioridade se torna a lucratividade que a empresa possui e o valor dos seus colaboradores para a organização, o quanto eles geram lucram ou não geram para a empresa (PORTER, 1985).

Houve um respondente que afirmou que não há concorrência que o obrigue a inovar. Interessante refutar que o autor Bergamini (2009b) afirmou que a inovação não é uma obrigação empresarial e sim um propósito que, aliás, tem muito a ver com competitividade no mercado.

Outro respondente afirmou que sua empresa não é inovadora e que seus líderes não incentivam a inovação e que isso causa frustração.

Apesar de 68,6% dos colaboradores afirmarem que se sentem à vontade para expor suas ideias na empresa, o que chamou atenção foi uma resposta que afirmou que há abertura para exposição de ideias, mas não há incentivo e nem espaço para colocá-las em prática.

O incentivo à participação na inovação faz com que os colaboradores acreditem que suas ideias sejam valorizadas e que podem mostrá-las e agir conforme o que eles acreditam. O papel do líder é desenvolver esse espírito inovador em seus liderados, para

que eles percebam que suas decisões são importantes para a empresa como um todo (MARIOTTO, 2003).

Os respondentes (31,4%) que afirmaram não poderem expressar suas ideias na empresa, mencionaram não ter um canal de comunicação e que suas empresas não encaram a inovação como algo lucrativo.

Já um respondente afirmou que empresas familiares não abrem aos colaboradores a exposição de ideias, pois os próprios filhos ajudam o pai na elaboração de novas ideias.

Outro respondente afirmou que os gestores não aceitam as ideias e que em dois ou três dias voltam falando sobre a mesma ideia como se fossem deles mesmos.

Novamente a falta de entendimento da importância da inovação nas empresas é algo nesse estudo bem frisado e a falta de comunicação entre líderes e colaboradores fazem com que funcionários não participem de novas ideias e não aderem aprendizagem corporativa, pois dentre as dificuldades está à ligação de ferramentas de gestão e passagem de conhecimentos entre gerações (HITT, 2002). (QUESTÃO 12 E 13)

Do total de respondentes, 65, 7% disseram que se suas ideias não derem certo, não serão prejudicados, pois as suas empresas compreendem os erros como aprendizagem.

Entretanto, um respondente afirmou que empresas de cidades pequenas não aceitam que seus subordinados errem.

Em tal ambiente empresarial, o líder deve valorizar as ideias de seus liderados e passar confiança para que eles se expressem sem correr riscos, pois esses riscos serão supervisionados pelo líder. Tal consideração deve incentivar os trabalhadores e se houver falhas, eles não serão punidos, pois a empresa aprende e cresce com essas falhas (TOZZI, 2010). (QUESTÃO 12)

4.2.3.1 Análise Individual do respondente: “serviços gerais”

Para finalizar, o último formulário individual analisado foi do colaborador que se intitulou como “serviços gerais”. Todas as suas respostas foram negativas para as perguntas do questionário, porém ao afirmar o que para ele era uma empresa inovadora, o mesmo afirmou que uma empresa inovadora é aquela que dá curso de aperfeiçoamento e sobe de nível a função dos funcionários de acordo com seu desenvolvimento.

Em resposta ao questionamento desse colaborador, será evidenciada outra resposta de outro colaborador perante a mesma questão, ou seja, que define o que é uma empresa inovadora:

- “O mundo se movimenta a partir das novas ideias e uma empresa está sempre à frente no mercado, se assim oportunizar seus colaboradores, com respeito e nos momentos oportunos, se expressarem com propósitos de melhorias.”

5 | CONCLUSÃO

É no cenário globalizado do mercado atual, que se encontra a necessidade de tornar os sujeitos empenhados para cumprir as metas empresariais. A liderança desenvolve um trabalho no sentido de ajudar a empresa a melhorar seu desempenho e sobreviver nesse mercado, inspirando potenciais sujeitos para a realização das estratégias da empresa.

Perante isso, nota-se que um caminho é desenvolver futuras lideranças nas organizações para que possam agir de forma integrada com as atividades diárias da empresa, alinhando-as com as estratégias empresariais.

Cada passagem do Pipeline mostra como um novo líder irá, através de aprendizagem por outros líderes da empresa, alcançar por etapas níveis de liderança superiores. Com o pipeline, os líderes possuem clareza dos requisitos, entendendo o que precisam desenvolver e quem está pronto para promoções.

Entende-se que não é a eficácia isolada de um que afeta o desempenho organizacional, mas o alinhamento dos líderes em todos os níveis hierárquicos que estão associados com a implementação bem-sucedida de uma estratégia. Quando um departamento possui um líder que suporta uma nova estratégia, mais forte a probabilidade de que a nova estratégia seja implementada nesse departamento.

A implantação de uma nova estratégia é de responsabilidade do líder que deve inspirar através da inovação. A inovação deve ser também liderada, é papel do líder desenvolver o espírito inovador dos seus liderados e novos líderes.

Hoje, não há dúvida de que as empresas precisam explorar o seu potencial para criar conhecimento, focando na interação dos funcionários, pois as empresas inovadoras necessitam responder às mudanças ambientais.

As organizações e seus líderes devem oportunizar aos seus funcionários momentos de troca de conhecimento, dando liberdade para que se expressem e, assim, que se sintam parte integrante da empresa.

Os estudos bibliográficos apresentados nesse estudo podem ser utilizados de forma integrada para rever discussões descritas por autores sobre liderança, analisando as funções essenciais que líderes realizam em uma organização, enfatizando a importância do mesmo para o sucesso da atividade empresarial e do desenvolvimento de novos líderes dentro da organização.

Um dos papéis mais desafiadores e difíceis para os líderes é o papel no processo de inovação no seu time de liderados e na organização como um todo, pois esse papel é de sustentar e criar espaços onde possua propósito e que sejam cheios de energia, onde os colaboradores sintam que podem realizar coisas que nunca pensaram poder fazer.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial**. In: Schmidt, Paulo (org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**, cap. 2, p. 39-51. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**, 2ª ed, São Paulo: Atlas, 2009a.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009b.

BRYANT, S.E. **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge**. *The journal of leadership and organizational Studies*, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.

CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. Trad. de Fernando Tude de Souza. São Paulo: Companhia editora Nacional, 2003.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Trad. Cristina Yamagami. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M. Books, p. 304, 2011.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching Um Estudo Exploratório sobre Percepção dos Envolvidos: organização, execução e Coach**. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade) – Universidade São Paulo, São Paulo, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation**. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

HITT, M. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HUNT, J. G. (1991). **Leadership: A new synthesis**. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

HUNTER, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). **The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies**. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.

KHURANA, Rakesh. **Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

KOTTER, J. P. **Leading Changes: why transformations efforts fail**. *Harvard Business Review*, 1995.

KOTTER, J. P. **What leaders really do?** *Harvard Business Review*, 2001.

KOUZES, J. M. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo - A Conquista da Liderança**. São Paulo: Ed Nobe, 2005.

MARIOTTO, L. F. **Mobilizando estratégias emergente**. Revista de Administração de Empresa. V. 43, n. 2, 2003.

O'TOOLE, J. **Liderando Mudanças**. São Paulo: Afiliada, 1998.

OLIVEIRA, O. J. **O administrador e a liderança**. In: Revista Multidisciplinar da UNIESP, nº 3. Presidente Prudente, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RAUDENBUSH, S. W., & BRYK, A. S. (2002). **Hierarchical Linear Models. Applications and Data Analysis Methods** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TOZZI, E. **As atitudes de sucesso**. Você s/a, São Paulo, ed. 149, p. 29-31, 2010.

VOLBERDA, H. **Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese**. Revista de Administração de Empresa-RAE, v. 44, n. 4, 2004.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Prentice Hall, 1994.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO COMPLETO: LIDERANÇA INSPIRADORA – COMO INOVAR NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES INSPIRANDO NOVOS LÍDERES

- Qual é a sua idade?
- Qual cargo você exerce na empresa em que trabalha?
- Você trabalha há quanto tempo nessa empresa?
- Você exerce um cargo de liderança em sua empresa?
- Existem programas de desenvolvimento de liderança na empresa onde você trabalha?
- Se 'sim' na resposta anterior, como esses programas funcionam?
- Os líderes em sua empresa incentivam a inovação?
- Se 'sim' na resposta anterior, nos conte como é feito esse incentivo.

- Você acredita que sua empresa seja inovadora?
- Você acredita que a sua empresa faz você se sentir à vontade para expor as suas ideias?
- Caso a sua ideia não dê certo, você acredita que pode sofrer na empresa com isso?
- Justifique a sua resposta anterior.
- Para você o que é uma empresa inovadora?