

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA INOVAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

AQUINO, Francisco Kenedy Quinderé / UNITAU-SP¹

MORAES, Marcela Barbosa de / UNITAU-SP²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo central apresentar como a liderança transformacional pode contribuir para o processo de inovação no âmbito da organização e ainda apresentar as características deste estilo de liderança e sua importância para o melhor desempenho da gestão organizacional. Foi concretizado, portanto, estudo acerca da abordagem conceitual de liderança, apresentado as características da liderança transformacional e suas peculiaridades em uma análise comparativa com os tipos de liderança mais conhecidos, assim como, abordagem conceitual acerca da inovação, enquanto ferramenta de transformação nas empresas. Atualmente, as empresas estão em um mercado horizontal onde todos têm acesso a todos os recursos e qualidade não é mais diferencial competitivo entre as empresas, neste contexto, promover soluções de inovação revela-se como atitude fundamental para aqueles que pretendem permanecer neste mercado. Para o desenvolvimento desta pesquisa descritiva exploratória, com abordagem qualitativa foi realizada revisão teórica bibliográfica, a partir da leitura de livros, artigos científicos e revistas científicas que forneceram as informações e o suporte necessário para a construção do marco teórico sobre o tema. Espera-se demonstrar a liderança transformacional como alavanca do processo de inovação no âmbito das empresas.

Palavras-chave: Liderança Transformacional. Liderança para Inovação. Inovação.

¹ Professor Universitário, Advogado inscrito na OAB/MA, Coach Financeiro & Profissional membro da Sociedade Brasileira de Coaching (SBCoaching/SP), Consultor & Instrutor Empresarial inscrito no CRA/MA, CEO na Empresa Directa Consultoria & Treinamento Empresarial (Imperatriz-MA). Especialista em Direito Civil e Empresarial pelo Complexo Educacional Damásio de Jesus/SP, Especialista em Gestão da Inovação pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER/PR), MBA em Agronegócios (UNOPAR/PR), Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU/SP).

² Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professora na Universidade de Taubaté. Coordenadora da linha de pesquisa em gestão de recursos sócio produtivos. Líder do grupo de pesquisa em Planejamento, Gestão e Desenvolvimento de Carreiras em âmbito Regional. Atualmente, é professora e pesquisadora do Mestrado Acadêmico em Planejamento e Desenvolvimento Regional e do Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU. A pesquisa está concentrada em Empreendedorismo, Estratégia, Inovação e Desenvolvimento Regional com foco em pequenas e médias empresas de base tecnológica. Lidera o grupo de pesquisa sobre Empreendedorismo Estratégico em Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica. Participa do grupo de estudos sobre administração de pequenas organizações e empreendedorismo (Grupo APOE) criado e coordenado pelo prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima. Associada da AIREPME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME), do Academy of Management (AOM) e da ANEGEPE (Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas). Tem numerosas publicações incluindo livro e artigos acadêmicos nacionais e internacionais, além de numerosas apresentações de trabalho em congressos nacionais e internacionais.

1 INTRODUÇÃO

A liderança, enquanto processo de transformação de pessoas e da própria empresa, é uma ferramenta de gestão que deve ser desenvolvida com foco e direção para a melhoria da performance produtiva e competitividade do negócio. O líder é fundamental para a condução da dinâmica empresarial, empresas competitivas possuem líderes atuantes e eficazes, empresas produtivas possuem líderes determinadas e capazes de envolver a equipe de trabalho.

A presente artigo tem como objetivo central analisar como a liderança transformacional pode contribuir para o processo de inovação no âmbito da organização e ainda apresentar as características deste estilo de liderança e sua importância para o melhor desempenho da gestão organizacional.

Para o desenvolvimento do referido artigo foi realizado um estudo acerca da abordagem conceitual de liderança, apresentado com maior profundidade as características da liderança transformacional, bem como as suas peculiaridades em uma análise comparativa com os tipos mais conhecidos de liderança. Foi necessário também realizar abordagem conceitual acerca da temática inovação, enquanto ferramenta de transformação nas empresas, bem como delinear as características e pontos fundamentais da gestão da inovação.

A liderança transformacional pode ser utilizada como ferramenta de gestão para construir o chamado “ambiente inovativo”, ou seja, o ambiente organizacional adequado para o processo de inovação. Neste contexto, o referido estilo de liderança é eficiente ao passo que promove um processo de alavancagem dos fatores organizacionais fundamentais para a atuação com foco em inovação.

O mercado está cada vez mais competitivo exigindo das empresas nova postura e novas abordagens junto ao seu público de interesse. Para que uma empresa desenvolva um ambiente propício ao processo dinâmico de inovação se faz necessário que a gestão esteja preparada para conduzir todos os envolvidos neste processo de transformação estratégica.

Neste contexto surge a liderança transformacional como estilo de liderança e ferramenta de gestão capaz de conduzir a organização para este processo de inovação, ao passo que é capaz de promover um processo de mudança significativo nas pessoas e de

envolver a equipe de trabalho para atuar os processos inovativos. As pessoas são os elementos mais importantes para a gestão da inovação.

Para o desenvolvimento desta pesquisa descritiva exploratória, com abordagem qualitativa foi realizada revisão teórica bibliográfica, a partir da leitura de livros, artigos científicos e revistas científicas que forneceram as informações e o suporte necessário para a construção do marco teórico sobre o tema.

O referido artigo aborda a liderança transformacional como alavanca do processo de inovação no âmbito das empresas e a contribuição efetiva que a possui na construção de ambientes propícios à inovação de forma a tornar as empresas mais competitivas através de oferecimento de soluções ao público de interesse.

2 ABORDAGEM CONCEITUAL DA LIDERANÇA

Segundo Burns (1978) a Liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas ou grupos trabalhem para a conclusão de determinados objetivos. Nesse contexto, identificar quais os principais fatores interferem na motivação das pessoas e trabalhar de forma que estas características potencializem a atuação dos colaboradores tem sido um constante de interesse da gestão com foco na liderança transformacional.

Mota (1997, p. 206) entende liderança com a capacidade que um indivíduo de influenciar alguém ou um grupo de pessoas. Trata-se, portanto, de uma força psicológica, onde o líder age de modo a modificar o comportamento de outro, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. A liderança é um dos principais instrumentos de motivação extrínseca, que aquela forma de motivação e influência advinda do meio externo para o indivíduo. Dessa forma, é esta ferramenta torna possível condicionar o comportamento das pessoas a fim de atingirem objetivos em comum.

Os líderes são agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. Este é o entendimento de Bass (1990) ao abordar a liderança como uma ferramenta de mudança. Os líderes são capazes de transformar as organizações.

O conceito de liderança compõe o cotidiano das pessoas e está presente no âmbito das empresas, trata-se de um componente permanente no processo de formação das relações interpessoais, pois em todo grupo ou coalisão social estabelecida prevalece a figura de um

líder. É o que aborda Hunter (2006) quando conceitua liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, ocorrendo como um fenômeno social.

Diante da abordagem de Hunter (2006) fica evidente que a liderança é um reflexo da estrutura social chamada grupo, ou de forma mais sofisticada, equipe. Para exercer liderança pressupõe-se necessariamente a presença de um grupo de pessoas interagindo em diversos momentos e situações distintas.

Historicamente, as teorias sobre liderança, desenvolvidas ao longo do século XX, estão entre as áreas mais antigas de pesquisa científica e têm direcionado o seu foco para a análise da personalidade, do comportamento e do poder exercido pelo líder, é o que expressa Yulk (2002) ao abordar esta temática como um dos elementos mais discutidos no âmbito acadêmico e organizacional.

Já McWhinney (1997) define liderança como uma atividade apontada para trazer mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas. Este conceito entende a liderança como sendo uma variável própria do ambiente corporativo que acaba sendo aplicada na vida cotidiana. Afinal, as mesmas pessoas que trabalham, são aquelas que estão inseridas nos mais diversos grupamentos sociais fora das empresas. Ogbonnia (2007) concorda com essa abordagem quando define liderança como a habilidade de integrar e maximizar com sucesso recursos disponíveis nos ambientes interno e externo das empresas para atingir metas sociais ou organizacionais.

Locke (2003), por sua vez, define liderança como o processo de induzir outros a realizar ações na direção das metas comuns. Não apresentando esta ferramenta de condução de pessoas como um elemento próprio do mundo corporativo, mas como instrumento de condução das relações sociais. Neste mesmo sentido Pearce e Ensley (2004) entendem que a visão criada coletivamente com a liderança compartilhada possa ter uma influência poderosa na dinâmica e no desempenho de muitas equipes.

Conforme aborda McGregor (1978) os primeiros estudos sobre os tipos de liderança foram realizados a partir da teoria X e Y. Esta teoria definia os líderes como autoritários identificados com a variável X ou participativos identificados com a variável Y. Este estudo comparativo foi base para o desenvolvimento de muitas teorias acerca da liderança.

Conceitualmente, as lideranças autocrática e participativa são os modelos mais básicos do comportamento dos líderes.

Rowe (2002), por sua vez, admite três estilos de liderança: liderança estratégica, liderança visionária e liderança gerencial. Estes estilos de liderança estão relacionados ao ambiente onde se desenvolvem as relações interpessoais e/ou os objetivos propostos para o grupo. A natureza do grupo é determinante na definição do tipo de liderança, pois sempre do grupo sairá a pessoa do líder. Em indissociável as características do líder, das características do grupo.

Já Sobral e Gimba (2012) ressaltam que as teorias inspiracionais de liderança tem sido o grande foco das organizações que buscam modelos de gestão mais inovadores. Estas teorias incluem a liderança visionária, a liderança carismática/transformacional, que é foco de estudo deste artigo, e a liderança autêntica.

A liderança está relacionada ao respeito que o grupo tem com a pessoa que o lidera, diante deste fato, nem sempre quem está no comando está na mesma posição de líder. Dessa forma, surge o dilema liderança versus poder, atribuído pelo cargo ou pela função.

Paul & Spector (2006) ainda estabelecem que o princípio de liderança é caracterizado por líderes convencendo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, as aspirações as expectativas, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades tanto do líder quanto do liderado. Torna-se evidente, segundo Bass (1990), que o comportamento de liderança possui efeitos profundos na motivação dos subordinados, inclusive na maneira como eles se relacionam com o próprio líder assim como nas suas relações uns com os outros. Cabe sempre ao líder buscar identificar estas variáveis.

3 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O conceito de Liderança Transformacional teve como pioneiros os investigadores Downton (1973) e James McGregor Burns (1978). Futuramente, algumas investigações desenvolvidas por Bass entre 1985 e 1999 (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1990) contribuíram significativamente para a formulação da base conceitual da liderança transformacional e suas características definidoras.

A origem do estudo sobre liderança transformacional surgiu com Burns (1978). Para este autor o ato de liderar significa um fenômeno dual, de seguir o líder e se retroalimentar. Sua teoria parte da perspectiva de aproximação entre líder e liderados, logo para Burns o estilo de liderança transformacional baseia-se num aspecto mais amplo, contemplando o desenvolvimento da equipe, a comunicação inspiradora, expectativa de desempenho e valorização das atividades. Embora o termo liderança transformacional tenha sido atribuída por Burns (1978) estas expressões foram expandidas empiricamente no meio organizacional por Bernard Bass (1985) e seus colaboradores.

O estilo de liderança transformacional é caracterizado por um maior interesse do líder pelas pessoas de sua equipe, suas necessidades e diferenças, de forma que seja enfatizada a motivação intrínseca dos profissionais (Ensley & Pearce, 2006; MATZLER et al., 2008).

A liderança transformacional conduz a organização a trabalhar com maior ênfase nas relações interpessoais, na comunicação, na formação de vínculos e na construção de sentidos compartilhados. A partir da utilização destes parâmetros o líder transformacional influencia os colaboradores, busca motivação e engajamento da equipe e promove transformação e melhor dinamismo na organização. Esta premissa é corroborada por Behery (2016) quando frisa que a liderança transformacional influencia a gestão de pessoas.

Por conseguinte, através da implantação de uma liderança transformacional a organização desenvolve competências para desenhar um ambiente com um clima organizacional adequado ao comprometimento, à criatividade e à inovação (Bai, Li & Xi, 2012; Chang, 2016; Khalili & Khalili, 2016; Mittal & Dhar, 2015; Prasad & Junni, 2016; Raj & Srivastava, 2017; Sarros, Cooper & Santora, 2008; Sattayaraksa & Boon-itt, 2016).

Este estilo de liderança é capaz de estimular comportamentos de cidadania corporativa, melhorando o desempenho no trabalho (Bai, Li, & Xi, 2012) e incentivando a flexibilidade da força de trabalho (Mesu, Riemsdijk & Sanders, 2013). Evidenciando a eloquente capacidade de transformação do ambiente organizacional a liderança transformacional passou a ser objeto de estudos e também a ter uma aplicabilidade cada vez mais frequente no âmbito das empresas.

Essa expansão é constatada quando Bass (1985) destaca que o caráter da liderança transformacional reside em motivar aqueles que são liderados, permitindo que estes não apenas executem tarefas, mas que as entendam dentro de uma perspectiva de importância e

valor para a organização, isso permite que a equipe trabalhe de acordo com objetivos comuns aos três componentes piramidais: organização, líder e liderados.

A influência do líder é uma constante presente na conceituação de liderança transformacional, esta pode ser identificada de três formas: consciencializando os colaboradores dos objetivos a que a organização se propõe, transpondo os interesses pessoais a favor do grupo e, por fim, satisfazendo as necessidades de primeira ordem dos colaboradores (Bass, 1985; Caetano, Garrido, Batel & Martins, 2007).

Ela também pode ser identificada como um processo de persuasão dos colaboradores, não sendo um processo unilateral, ou seja, um processo dinâmico onde líderes e colaboradores são mutuamente influenciados (MIGUEL, ROCHA e ROHRICH, 2008).

Gomes, Pina & Cunha & Rego, 2006 apresentam que a função do líder nas organizações e a sua conexão com os colaboradores tem sido alvo de investigações ao longo do tempo e a teoria da liderança transformacional revela-se como uma fonte de atenção por parte de diversos investigadores. Uma das abordagens à Liderança Transformacional focou-se na identificação dos comportamentos dos líderes que têm influência nos seus colaboradores, tanto os seus valores como as suas aspirações, ativando assim as suas necessidades de ordem superior. Desta forma, os colaboradores são incentivados a transcender os seus interesses pessoais em prol da organização. (Gomes, Pina & Cunha & Rego, 2006).

Sobral e Gimba (2012) afirmam que o líder transformacional compartilha riscos com seus seguidores e é consistente com a conduta ética, princípio e valores definidos. Eles operam fora dos valores de sistemas pessoais profundamente enraizados. A liderança transformacional é aquela que reúne elementos condizentes à motivação intrínseca e os inter-relaciona com os elementos da motivação extrínseca promovendo uma verdadeira mudança social no ambiente organizacional.

Burns (1978), por sua vez, se refere a estes como valores fim que são aqueles que não podem ser negociados ou trocados entre indivíduos. Expressando estes padrões pessoais, os líderes transformacionais estão aptos a conseguirem maior união de seus seguidores e, o mais importante, mudar objetivos e opiniões dos seus seguidores (BASS, 1990; BURNS, 1978; D

De acordo com Bass (1985), o líder transformacional fornece feedback construtivo aos seus seguidores, os convence a realizar esforços extras, e os incentiva a pensar criativamente sobre problemas complexos. Como consequência, os seguidores tendem a comportar-se de

maneira que facilita atingir elevados níveis de desempenho nas tarefas. Além disso, os líderes transformacionais salientam as missões de suas organizações e persuadem seguidores a abandonar interesses pessoais para a coletividade.

Para Burns (1978) e seus seguidores (BASS, 1999a; DVIR et al., 2002), os líderes transacionais são aqueles que enfatizam sua capacidade de influência no poder de garantir atendimento das necessidades que os seguidores apresentem. Já segundo Podsakoff (1990), quando os seguidores igualam seu próprio sucesso com o de suas organizações e se identificam com os valores e objetivos das mesmas, tornam-se mais dispostos a cooperar e fazer contribuições positivas para o contexto do trabalho.

Líderes carismáticos tendem a manipular as atitudes e o comportamento dos liderados numa direção que não é necessariamente aquela que melhor defende os interesses destes; e utilizam o carisma como forma de aumentar o poder pessoal do líder sobre o seguidor (BASS; STEIDLMEIER, 1999; BEYER, 1999; PRICE, 2003). Waldman (1993) presume que a liderança transformacional influencia as políticas e comportamentos de gestão pela qualidade total.

Todas estas contribuições levam a concluir que a liderança transformacional é citada como a mais eficaz, produtiva e inovadora e mais satisfatória para os colaboradores, na medida em que ambas as partes trabalham para o bem da organização, regidos pelas visões e valores partilhados, baseando-se numa confiança mútua e respeito (Avolio & Bass, 1991, Fairholm 1991, cit. por Lo, Ramayahb, Minc & Songand, 2010). Peter Drucker (1970) entende a liderança transformacional como um modelo sintonizado com o novo contexto de descontinuidade e mudança no qual as organizações contemporâneas existem.

4 METODOLOGIA

A Metodologia é a definição operacional do estudo das variáveis, a seleção do instrumento metodológico está diretamente ligada ou relacionada com o problema a ser estudado. (FONTELLES, 2009). A pesquisa realizada foi descritiva exploratória com abordagem qualitativa através da qual foi realizada revisão teórica bibliográfica, a partir da leitura de livros, artigos científicos e revistas científicas que forneceram as informações e o suporte necessário para a construção do marco teórico sobre o tema.

Procurou-se explorar e conhecer as características de um tema para posteriormente, permitir a proposta de estudos mais aprofundados. Segundo Vergara (2000) a pesquisa exploratória aborda um problema explícito e construir hipóteses, envolvendo pesquisa bibliográfica com análise de exemplos e entrevistas com pessoas que tiveram experiências no assunto abordado, tornando-se assim, uma pesquisa bibliográfica.

De acordo com Richardson (1999) a pesquisa exploratória consiste no diagnóstico e análise de um processo particular, delimitado na sua extensão e aprofunda-se com base na análise bibliográfica e estudo de caso, que serviram para definir uma estratégia que considerou os aspectos relevantes que colaboraram para conduzir o trabalho. A pesquisa foi através de revisão teórica bibliográfica, a partir da leitura de livros, artigos científicos e revistas científicas que forneceram as informações e o suporte necessário para a construção do marco teórico sobre o tema.

Nesse tipo de pesquisa o processo de investigação parte de alguns pressupostos teóricos, determinando-se um referencial básico acrescido de novos elementos, conforme seu surgimento no decorrer do estudo, toda a pesquisa foi realizada com o intuito de subsidiar a premissa de que a apicultura itinerante é uma importante estratégia para a melhor eficiência da cadeia produtiva do mel e seus derivados no estado do Maranhão.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES: A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO ALAVANCA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO NO ÂMBITO DAS EMPRESAS

Diferentes estudos de investigação têm demonstrado que os líderes podem fazer uma diferença crítica no desempenho e ganhos de eficiência no funcionamento das organizações, e das equipas de trabalho (ZACCARO; KLIMOSKI, 2002; MORGESON, 2005). A liderança é, desta forma, um catalisador que transforma o potencial em realidade (NEWSTROM, 2008). Com efeito, os estudos de Salas, Sims e Burke (2005) incluem a liderança como um dos grandes cinco contributos para a eficiência de uma organização, através da performance das equipas de trabalho.

O líder transformacional tenta incutir nos seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões estabelecidas, mas também as estabelecidas pelo próprio líder (AVOLIO; BASS, 1985). Os líderes transformacionais expressam expectativas de elevado

desempenho, utilizando símbolos e uma linguagem provocatória capazes de inspirar os outros (NADLER; TUSHMAN, 1990). O comportamento deste tipo de líderes fomenta nos seguidores emoções fortes e de identificação.

A atuação do líder transformacional abre caminho para que as pessoas possam se disponibilizar e se prepararem para as mudanças que ocorreram a partir da implementação de um processo de inovação, pois um ambiente propício a este processo exige de todos comprometimento e atitude.

Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir por um objetivo coletivo. A influência dos líderes através do processo transformacional tem por objetivo mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass & Avolio, 2004).

Os líderes transformacionais são indivíduos proativos: empenham-se em aperfeiçoar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos (Bass, 1999, p. 11).

O líder transformacional será o catalizador para o processo de inovação no ambiente da empresa, ao passo que é componente presente no seu perfil a atitude de conduzir os colaboradores na busca constante de superação e melhor desempenho. Como empresas que buscam inovação no oferecimento de seus produtos e serviços e nas soluções que entregam para o mercado, fica evidente o papel do líder transformacional neste processo.

Para Avolio et. al. (2004) a liderança transformacional opera como uma das principais fontes da construção e renovação do envolvimento dos colaboradores. A concepção de Avolio sugere que este estilo de liderança seja capaz de direcionar tais colaboradores para construir um ambiente em que se instale a chamada cultura da inovação para então a empresa desenvolver aspectos do ambiente inovativo.

O líder também pode construir sua equipe a partir de tipos psicológicos diferentes, visando à construção de grupos mais criativos e heterogêneos, pois a criatividade é uma das grandes fontes para a geração de ideias inovadoras (ARGYRIS, 1991), de forma que as empresas sejam capazes de promover inovação para o mercado onde atuam.

Diversos autores (TICHY; DEVANNA, 1986; KOUZES; POSNER, 1995; BASS, 1997) concluíram que a forma como os líderes transformacionais comunicam a visão e reconhecem as necessidades de mudança, leva os seguidores a conseguir mais do que o previamente esperado, alcançando resultados extraordinários. Pois para que todos estejam inteiramente envolvidos e abertos a um processo de mudanças a fim de tornar a organização mais competitiva é necessário que todos estejam conscientes dos objetivos da mesma e como poderão contribuir para o alcance destes objetivos.

Os líderes transformacionais têm a capacidade de promover e acompanhar os interesses pessoais dos seguidores, promover o comprometimento com os objetivos e missão do grupo/organização, motivando as pessoas a ir além dos seus próprios interesses em prol dos interesses do grupo/organização (DEN HARTOG; KOOPMAN, 2001). A argumentação de Hartog & Koopan sugere que o processo para inovação e a execução da liderança transformadora adoram os mesmos critérios de envolvimento da equipe de trabalho. As pessoas são o elemento mais importante no processo de mudança e tornam-se fundamentais para a implementação de processos inovativos nas empresas, o papel, do líder transformacional, por sua vez, é motivar e incentivar estas pessoas de forma que as mesmas estejam engajadas em todos estes processos.

O quadro 01 demonstra os principais aspectos envolvem a liderança transformacional e todos estes aspectos estão correlacionados com um ambiente propício à inovação.

Quadro 01 – Componentes da Liderança Transformacional.

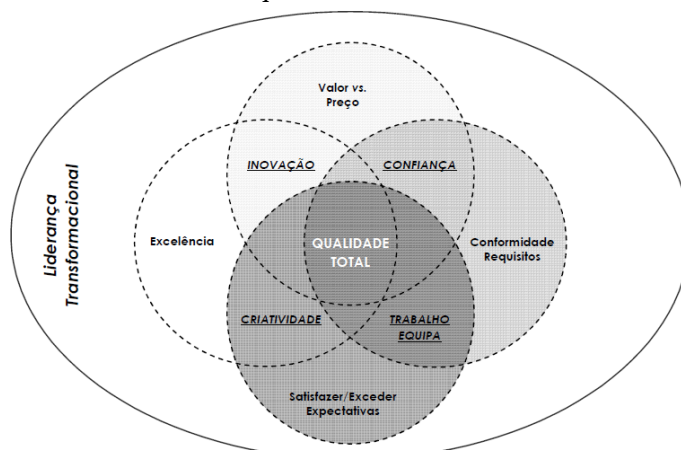
Componentes da Liderança Transformacional			
<i>Influência Idealizada</i>	<i>Liderança Inspiracional</i>	<i>Estimulação Intelectual</i>	<i>Consideração Individualizada</i>
O líder adopta comportamentos que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida".	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, instila optimismo.	O líder estimula os seguidores e tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo.	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.

Fonte: Cunha et al (2007. P. 373).

Yukl (1999) e Bass et al. (2003), concluíram que a liderança transformacional prediz positivamente o desempenho, sendo que esta ideia é desenvolvida por House e Shamir (1993), tendo identificado quatro áreas de implicação direta da liderança transformacional no desempenho: 1) promover o valor intrínseco para o atingir das metas propostas; 2) a

satisfação intrínseca dos seguidores da participação na missão do líder; 3) aumento do envolvimento através da visão do líder; e, 4) maior envolvimento dos seguidores.

Figura 01 – O impacto da liderança transformacional no desenvolvimento da gestão pela qualidade total.



Fonte: Cunha et al (2007. P. 373).

A figura 01 demonstrou como a liderança transformacional influencia em diversas áreas da organização. O campo que compreende a inovação como valor de produtividade das empresas pode ser visualizado como um integrante formado pela junção da qualidade, excelência, criatividade, confiança, trabalho em equipe, geração de valor e satisfação do cliente e, também, lucratividade. Evidencia-se, portanto, como a liderança transformacional funciona como alavanca para o processo de inovação no âmbito das empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da referida fundamentação teórica juntamente com todos os dados e informações colhidos, buscou-se apresentar a liderança transformacional como alavanca propulsora na construção de um ambiente de inovação, abordando-se suas características e relação com a temática da inovação. Como resultado, a pesquisa poderá estimular novos estudos acerca da temáticas liderança e inovação, assim como a implementação de um ambiente organizacional propício à inovação.

A liderança transformacional representa uma importante estratégia de melhoria do ambiente organizacional e condução da empresa para um processo de inovação.

O objetivo deste artigo foi analisar como a liderança transformacional pode contribuir para o processo de inovação no âmbito da organização e ainda apresentar as características deste estilo de liderança e sua importância para o melhor desempenho da gestão organizacional.

Procurou-se demonstrar como a liderança transformacional pode ser utilizada como ferramenta de gestão para construir o chamado “ambiente inovativo”, ou seja, o ambiente organizacional adequado para o processo de inovação. Por conseguinte, entende-se que a construção de um ambiente para inovação exige a participação ativa dos colaboradores, a alocação de recursos eficiente, a inserção do foco em inovação no planejamento estratégico da empresa e a execução de um plano de ação que promova a interação destes elementos. Neste contexto, o referido estilo de liderança é eficiente ao passo que promove um processo de alavancagem dos fatores organizacionais fundamentais para a atuação com foco em inovação.

O mercado cada vez mais competitivo exige das empresas nova postura e constante processo de inovação, assim novas abordagens junto ao seu público de interesse. Diante um cenário em que se concretiza o fenômeno do mercado horizontal onde a primordial obrigação promover soluções de inovação revela-se como atitude necessária daqueles que pretendem permanecer neste mercado a inovação assume papel fundamental no oferecimento de melhores canais de vendas e relacionamento, na disponibilização de facilidades e na promoção de ações estratégicas que resultem na fidelização do público de interesse para o qual a empresa direciona seus esforços.

No entanto, para que uma empresa desenvolva um ambiente propício ao processo dinâmico de inovação se faz necessário que a gestão esteja preparada para conduzir todos os envolvidos neste processo de transformação estratégica. Neste contexto surge a liderança transformacional como estilo de liderança e ferramenta de gestão capaz de conduzir a organização para este processo de inovação, ao passo que é capaz de promover um processo de mudança significativo nas pessoas e de envolver a equipe de trabalho para atuar os processos inovativos. As pessoas são os elementos mais importantes para a gestão da inovação.

A pesquisa realizada constata a liderança transformacional como alavanca do processo de inovação no âmbito das empresas e a contribuição efetiva que a possui na construção de

ambientes propícios à inovação de forma a tornar as empresas mais competitivas através de oferecimento de soluções ao público de interesse.

A pesquisa também proporcionará à comunidade acadêmica acesso às bases teóricas da liderança e inovação de forma a compreender a importância deste estilo de liderança na para a implantação de uma cultura de inovação.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. I. (1999). **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72(4), pp. 441-462.
- AVOLIO, B. J., Waldman, D.A. & Einstein, W. O. (1998). **Transformational leadership in a management simulation: Impacting the bottom-line. Group and Organization Studies**, 13, 59-80.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. **Leadership: current theories, research, and future directions**. v. 60. New York: Annual Review of Psychology, 2009. p. 421-449
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). **Transformational leadership and organizational culture. International Journal of Public Administration**, 17, (3), 541-554
- BASS, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. Free Press, New York.
- BASS, B. **Does the transactional-transformational leader ship paradigm transcend organizational and national boundaries?** New York: American Psychologist, 1997. p. 130-139
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. **Ethics, character and authentic transformational leadership behavior**. v. 10. São Francisco: The Leadership Quarterly, 1999. p. 181-218
- BASS, B., & AVOLIO, B. (1993). **Manual: The multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychological Press**, Palo Alto, California.
- BASS, B.M., & Avolio B.J. **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development**. 4 Ed. New York: Research in Organizational Change and Development, 1990. p. 231-272

BENDASSOLLI, P. F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira.** v. 49. São Paulo: Revista de Administração de Empresas- RAE, 2009. p. 387-400

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: uma revisão histórica.** In: _____. *Liderança: administração do sentido.* São Paulo: Atlas, 1994. p. 23-74.

BORGEN, W. A; AMUNDSON, N. E; REUTER, J. **Using portfolios to enhance career resilience.** v. 41. New York: Journal of Employment Counseling, 2004. p. 50-90

BURNS, J.M. **Leadership.** New York: Harper, 1978.

CAETANO, A., GARRIDO, M., BATEL, S. & MARTINS, A. C. **Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional – A Liderança Transformacional: Predição de Eficácia dos Líderes e da Satisfação Percepcionada pelos Subordinados.** Lisboa: Edições Colibri. 2007.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação.** 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CÉSAR G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** 1 ed. 2ª. Reimpressão. São Paulo: Atlas. 2008.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice.** v. 6 Cambridge: Sociology, 1972. p 1-22

COHEN, L; DUBERLEY, J; MALLON, M. **Social constructionism in the study of career.** v. 64 New York: Journal of Vocational Behavior, 2004. p. 407-422;

COLLIN, A; YOUNG, R. A. **The future of career.** Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 276-300

CONGER, J. **Leadership: the art of empowering others.** v. 3. New York: The Academy of Management Executive, 1989. p. 17-24

Della Torre, E., & Solari, L. (2011). High Performance Work Systems, Technological Innovations and Firm Performance in SME: Evidences From Italy, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, v. 3, pp. 375-391.

DELUGA, R.J. **Leadership with Employee Influencing Strategies Relationship of Transformational and Transactional.** Group Organization Management, v. 13, p. 456, 1988.

DEN HARTOG, D.; KOOPMAN, P. (2001). Leadership in organizations. In: ANDERSON, N.; ONES, D.; SINANGIL, H.; VISWESVARAN, C. (Eds.), **Handbook of industrial, work and organizational psychology**, Vol. 2, pp. 166-187, London: Sage DRUKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.

DRUCKER, P. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. São Paulo: Pioneira, 1990.

DRUCKER, P. **O líder do futuro – Visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Futura, 1996.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

DUTRA, J. S. **A Gestão de Carreira**. São Paulo: As Pessoas na Organização, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ENSLEY, M. D., PEARCE, C. L., & HMIELESKI, K. M. **The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leader Behavior and New Venture Performance**. New York: Lally-Darden Entrepreneurship Scholars' Retreat, 2003.

Freire, D. A. L. (2015). Identidade organizacional e suas influências na gestão de pessoas das micro e pequenas empresas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 5(3), pp. 294-310.

GOMES, J. F.S., PINA e CUNHA, M. & REGO, A. **Comportamento Organizacional e Gestão – 21 temas e debates para o século xxi**. Editora RH. 2006.

GUERRA, C. C. R. **Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional**. 2012. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Ciências Psicológicas. Lisboa. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.12/2289>>. Acesso em 06 de agosto de 2014.

HAMBRICK, D. **Guest's editor's introduction: putting top managers back in the strategic picture**. v. 10. San Francisco: Strategic Management Journal, 1989. p. 5-15

HENEMAN, R. L., TANSKY, J. W., & CAMP, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25(1), pp. 11-26.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4. ed. Cincinnati : South-Western College Publishing Company, 2001.

HOSMER, L. T. **The importance of strategic leadership**. New York: Journal of Business Strategy, 1982.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. **The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?** v.6. New York: The Academy of Management Executive, 1992. p. 43-52

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Obras Completas Vol. 6. Petrópolis: Vozes, 1991.

Karami, A., Jones, B. M., & Kakabadse, N. (2008). Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 8(1), pp. 7-17.

LOCKE, E. A. **Leadership: Starting at the top**. Thousand Oaks: CA:Sage, 2003. p. 271-284

MACIEL, C. O. NASCIMENTO, M. R. **Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional**. Revista de Administração, v.48, n.3, p.544-559, jul./ago./set. 2013.

Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, v. 21(2), pp. 139-151.

MAYSON, S., & BARRETT, R. (2006). The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, v. 16(4), pp. 447-455.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Strategy safari**. New York: The Free Press, 1998.

MITTAL, S., e MITTAL, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, v. 37(8), pp. 1322-1346.

NETO, Anísio Carlos de Lima; MARQUES, Marcella Raphaele Antunes Santiago Nogueira; ROSA, Daniella Botti da. **A Importância da Liderança Transformacional nas Organizações**. Curso de Administração/CESMAC.

OGBONNIA, K.S. **Political party system and effective leadership in Nigeria: A Contingency Approach**. 200.7 Dissertation. Walden University.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H., & FETTER, R. **Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors**. Crossref: Leadership Quarterly, 1990. p. 107-142.

POEHNELL, G; AMUNDSON, N. **Career Creativity**. Oxford: Oxford University Press, 2002. p. 105-122.

Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, v. 54 (7), pp. 1542-1568.

RAMOS, M. S. **Estilos de Liderança no Poder Judiciário: Um Estudo no Superior Tribunal de Justiça**. 2009. Dissertação. Brasília, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROCHA, Miguel, A. ROHRICH, O. **Gestão Emocional de Equipas em ambiente de projecto** – Liderança: Enquadramento e Definição. Lisboa: FCA Editora Informática, 2008

ROWE, W.G. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. v. 42. São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, 2002. p. 7-19.

SOBRAL, F. J. & GIMBA, R. F. **As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança**, 2002. In: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/06.pdf>, acesso em 14.12.2017

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

TICHY, N. M., COHEN, E. **The leadership engine: how winning companies build leaders at every level**. New York: HarperCollins, 1997.

TRIGG, R. **Ideas of human nature: an historical introduction**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

VIZEU, Fábio. CALAÇA, Pedro Alessandro. **De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns**. Anais do IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR164.pdf

WALUMBWA, F. et al. **Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure**. *Journal of Management*. v. 34. New York: Authentic Leadership, 2008. p. 89-126.

YUKL, G. An evaluative essay on current conceptions of effective leadership, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 8, pp. 33-48, 1999.