

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A INOVAÇÃO NO AMBIENTE
ADMINISTRATIVO: UM ESTUDO APLICADO NO CONTEXTO CALÇADISTA**

*LEADERSHIP STYLES AND INNOVATION IN THE ADMINISTRATIVE ENVIRONMENT: A
STUDY APPLIED IN THE FOOTWEAR CONTEXT*

ÉDERSON JOSOÉ CORRÊA SILVA
UNIVERSIDADE FEEVALE

MARIA CRISTINA BOHNENBERGER
UNIVERSIDADE FEEVALE

CRISTIANE FROEHLICH
UNIVERSIDADE FEEVALE

LUCIENE EBERLE

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A INOVAÇÃO NO AMBIENTE ADMINISTRATIVO: UM ESTUDO APLICADO NO CONTEXTO CALÇADISTA

Objetivo do estudo

Analisar se o estilo de liderança contribui para processo de inovação na área administrativa.

Relevância/originalidade

Para tornar o ambiente organizacional voltado a inovação e favorecer o surgimento de ideias para melhorar ou criar processos, a liderança possui um papel representativo com influência do estilo de liderança.

Metodologia/abordagem

O estudo se caracteriza como uma pesquisa survey, mista e descritiva, a qual foi realizada no ambiente administrativo em uma empresa produtora de artigos esportivos situada no Vale do Sinos.

Principais resultados

Os resultados demonstram que o estilo predominantemente adotado pelos gestores é a liderança transformacional e conforme os conceitos teóricos trazidos no estudo, evidenciam a contribuição para a inovação no âmbito administrativo.

Contribuições teóricas/metodológicas

A principal contribuição da pesquisa se apresenta em virtude de estudar o estilo de liderança e inovações no ambiente administrativo, entende-se que a pesquisa apresenta benefícios para elucidar como tais temas são aplicados neste ambiente intraorganizacional.

Contribuições sociais/para a gestão

Quanto a contribuição gerencial, espera-se que contribua para o desenvolvimento da liderança das organizações para estarem mais próximos do estilo transformacional ou para que a organização saiba quais os estilos predominantes em suas estruturas.

Palavras-chave: Inovação, Inovação em Processos, Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Setor Calçadista

LEADERSHIP STYLES AND INNOVATION IN THE ADMINISTRATIVE ENVIRONMENT: A STUDY APPLIED IN THE FOOTWEAR CONTEXT

Study purpose

Analyze whether the leadership style contributes to the innovation process in the administrative area.

Relevance / originality

To make the organizational environment focused on innovation and encourage the emergence of ideas to improve or create processes, leadership has a representative role influenced by leadership style.

Methodology / approach

The study is characterized as a mixed and descriptive survey research, which was carried out in the administrative environment of a sports goods producing company located in Vale do Sinos.

Main results

The results demonstrate that the style predominantly adopted by managers is transformational leadership and, according to the theoretical concepts presented in the study, they demonstrate the contribution to innovation in the administrative sphere.

Theoretical / methodological contributions

The main contribution of the research is presented by studying the leadership style and innovations in the administrative environment. It is understood that the research presents benefits in elucidating how such themes are applied in this intra-organizational environment.

Social / management contributions

As for the managerial contribution, it is expected to contribute to the development of the leadership of organizations to be closer to the transformational style or for the organization to know which styles predominate in its structures.

Keywords: Innovation, Process Innovation, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Footwear Sector

OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A INOVAÇÃO NO AMBIENTE ADMINISTRATIVO: UM ESTUDO APLICADO NO CONTEXTO CALÇADISTA

1 Introdução

Em tempos de competitividade de mercados globais, as empresas concorrem com organizações de diversos países e ter processos e produtos inovadores são meios de sustentabilidade de seus negócios. As organizações conseguem ser competitivas gerindo de forma eficaz o presente e, paralelamente, criando inovações (Waite, 2014; Nacinovic *et al.*, 2009).

Neste contexto, a inovação advém para tornar as organizações capazes de enfrentar as adversidades do mercado, ou até mesmo, para explorá-lo por uma ótica diferente. Para isso, as organizações necessitam desenvolver processos inovadores e flexíveis (Mahmood & Mubarik, 2020). Corroborando, Schmiedel e Vom Brocke (2014), colocam que para as organizações sobreviverem e/ou crescerem nos mercados atuais ou em novos mercados, a incorporação de inovação no âmbito organizacional ou nos processos torna-se especialmente crucial quando propicia a serem ágeis e competitivas.

A inovação de processos se configura em uma redefinição estratégica das rotinas organizacionais, contemplando alterações substanciais em seus processos, sistemas e ferramentas. Com isso, é possível alcançar um processo contínuo de otimização e uma abordagem sistêmica para a gestão empresarial (Tarafdar *et al.*, 2013; Un & Asakawa, 2015).

Para tornar o ambiente organizacional voltado a inovação e favorecer o surgimento de ideias para melhorar ou criar processos, a liderança possui um papel representativo. Conforme Bass (1993), a organização se desenvolve em grande parte a partir da sua liderança, enquanto a organização também pode afetar o desenvolvimento de um líder. Seguindo essa lógica, Scott e Bruce (1994) destacaram a importância que a liderança e o seu apoio à inovação estão intrinsecamente relacionados com o comportamento inovador. Amabile (2004) corrobora que o apoio do líder e ambiente de trabalho são aspectos que potencializam a criatividade individual e da equipe.

A liderança é uma jornada compartilhada, na qual o líder e liderados se engajam na busca de objetivos estabelecidos e é permeada por desafios, aprendizados e crescimento mútuo (Bass & Bass, 2009). Dentre os estilos de lideranças, Weber (1947) destaca o estilo transacional como um perfil recompensador do bom desempenho e voltado para ambientes estáveis. Já a liderança transformacional é voltada para os melhores resultados em ambientes dinâmicos de negócio e para o atingimento de objetivos estratégicos, engajando suas equipes por meio da influência, conhecimento e inspiração (Son *et al.*, 2020).

Diante disso, buscando entender como os estilos de liderança afetam o processo de inovação, a questão a qual a pesquisa visa responder é: O estilo de liderança adotado pelos gestores da área administrativa contribui para a inovação de processos? Quanto ao objetivo, o artigo visa analisar se o estilo de liderança contribui para processo de inovação na área administrativa. O estudo se caracteriza como uma pesquisa *survey*, mista e descritiva, a qual foi realizada no ambiente administrativo em uma empresa produtora de artigos esportivos situada no Vale do Sinos.

A principal contribuição da pesquisa se apresenta em virtude de estudar o estilo de liderança e inovações no ambiente administrativo, entende-se que a pesquisa apresenta benefícios para elucidar como tais temas são aplicados neste ambiente intraorganizacional, pois conforme Lukowski (2017), são necessárias mais investigações empíricas para explorar os efeitos de diferentes estilos de liderança em contextos de inovação específicos.

2 Fundamentação teórica

Há várias décadas, o estudo da liderança ocupa um espaço central tanto na teoria quanto na prática da gestão e a literatura sobre o tema demonstra a relevância sobre os processos de influência social, motivação e desempenho nas organizações (Yukl, 1989). Dentre os inúmeros significados para liderança, visto que não existe uma definição universal, o ato de liderar consiste em moldar comportamentos e atitudes a partir da influência e inspiração junto aos seus liderados, visando o desenvolvimento dos envolvidos e o alcance de resultados. (OCDE, 2015; Judge *et al.*, 2002). Corroborando, Pamfilie *et al.* (2012), salientam que a influência dos líderes impacta de forma significativa a performance da sua equipe. Bass e Bass (2009, p. 11) destacam:

A liderança como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições.

Conforme Calaña e Vizeu (2015) e Reid *et al.* (2018), dentre as teorias para definir os estilos de lideranças, a mais utilizada é a proposta por Burns, que definiu os estilos de liderança como transformacional e transacional. Burns (1978) define a liderança transformacional pela habilidade de inspirar e motivar os liderados a transcender seus próprios interesses em prol de um objetivo comum, enquanto a liderança transacional se baseia em relações de troca, nas quais os líderes oferecem recompensas e punições sobre o desempenho.

Os princípios-chaves da liderança transacional são datados da década de 70, Burns (1978) caracteriza o líder transacional como aquele que estabelece acordos tácitos ou explícitos, nos quais a influência é exercida por meio da oferta de recompensas e benefícios em troca do cumprimento de metas e objetivos organizacionais, configurando uma relação baseada na permuta de valores e recursos. Similarmente, Bass e Avolio (1993) destacaram que os líderes transformacionais se fundamentam em acordos, estabelecem barganhas com seus liderados, oferecendo recompensas condicionadas ao desempenho. Sendo que a atuação do líder ocorre principalmente em situações que os liderados desviam do estabelecido.

O estilo de liderança transacional se caracteriza pela utilização de estratégias de recompensas em cumprimento de metas e expectativas. Essa abordagem, além de incentivar o desempenho, visa construir um clima de confiança mútua e reciprocidade (Nawaz & Khan, 2016). Nos estudos de Bass (1999), o autor identificou três elementos que caracterizam o líder transacional, sendo eles: a recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo (Quadro 1):

Componente	Descrição
Recompensa Contingente	Líder oferece recompensas por mérito, como incentivos financeiros e reconhecimento, pela boa performance dos colaboradores.
Gerenciamento ativo por exceção	Líder monitora e enfatiza a importância do cumprimento das regras, adotando medidas corretivas quando necessário para reestabelecer os padrões.
Gerenciamento por exceção passivo	Caracteriza por uma intervenção reativa, na qual o líder atua apenas quando necessário para garantir o alcance dos padrões.

Quadro 1. Os três componentes da liderança transacional
Fonte: baseado em Bass (1999).

Além dos três componentes, Bass (1985) aponta a *laissez-faire* como outro elemento da liderança transacional, que se refere à ausência de comportamentos típicos de liderança, o que demonstra que o líder evita tomar decisões e se exime de responsabilidade e autoridade (Bass & Avolio, 1995). Em contrapartida, Barbutto (2005) sinaliza que existem estudos que não consideram a *laissez-faire* no conceito transacional, pois seria a falta de liderança. Outra visão

elencada por Bass e Avolio (1993) é que o contexto organizacional exerce uma influência significativa sobre o comportamento dos líderes transacionais, que tendem a adaptar suas práticas de gestão às características específicas da cultura e da estrutura a qual estão atuando.

Nesse sentido, a liderança transacional está ligada a aceitação baixa de riscos, ou a análise aprofundada para a tomada de decisão que resulte em menores impactos negativos para a organização. Desta forma, buscam interpretar os cenários em relação as experiências vividas e, como resultado, aplicam instintivamente uma abordagem transacional em suas atitudes (Baskarada *et al.*, 2017). Ademais, Chavez *et al.* (2021), comentam que o líder transacional se baseia no estabelecimento de padrões sobre o que constitui um desempenho eficaz. Contudo, os líderes transacionais apresentam uma menor orientação para as necessidades e o desenvolvimento dos colaboradores, concentrando-se principalmente na obtenção de resultados (Dartey-Baah, 2015). Ao longo do tempo, a liderança transacional vem perdendo espaço para a liderança transformacional ou para um híbrido entre as duas, como destaca os autores Rowold (2006), Stone (1992) e Chan *et al.* (2005) que nos resultados de suas pesquisas têm mostrado a ligação entre as duas abordagens, principalmente, o papel crescente do estilo de liderança transformacional para o estilo de liderança transacional.

O termo liderança transformacional foi introduzido por Burns em 1978, com a perspectiva da participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões e na resolução de problemas, tendo no líder um mentor para o desenvolvimento de suas competências e o empoderamento da equipe (Burns, 1978). Bass (1999) salienta que o líder transformacional desempenha um papel importante em organizações que enfrentam desafios complexos e em constante mudança. As características desse tipo de líder, como a capacidade de influenciar e engajar os colaboradores, estão associadas a entregas acima do proposto pela equipe, melhor desempenho organizacional e maior capacidade de adaptação a novas situações.

Para Roberts (1985), a liderança transformacional é normalmente definida como um processo que promove mudanças nos indivíduos e nas organizações. Ao conectar a identidade dos liderados à missão da organização, servir como modelo inspirador, desafiar seus colaboradores e desenvolvê-los, líderes transformacionais elevam a motivação, o moral e o desempenho das equipes. Esse processo é baseado na capacidade do líder de construir e fortalecer um sistema de valores compartilhados entre os membros do grupo. Ao fomentar um senso de propósito comum e estimular o crescimento moral, líderes transformacionais promovem um ambiente em que os indivíduos se sentem motivados a contribuir para um objetivo maior que os interesses individuais (Calaça & Vizeu, 2015). Bass (1999) determinou quatro características do líder transformacional (Quadro 2).

Característica	Descrição
Carisma	Líder inspirador, sendo referência e admirado por seus liderados e pares. Comunica claramente suas aspirações e planos para equipe.
Inspiração	Comunica de forma coesa e simplificada, possibilitando o entendimento rápido e apurado de seus colaboradores. Consegue traduzir as estratégias da organização para sua equipe, sempre agregando expectativas e motivação para alcançá-las.
Estimulação Intelectual	Desafia seus seguidores a romper com paradigmas estabelecidos, promovendo a inteligência, a racionalidade e a busca por soluções inovadoras para resolução de problemas.
Consideração Individualizada	Dá atenção individualizada para cada colaborador, oferecendo orientação e apoio para o desenvolvimento profissional, sem comprometer a equidade no tratamento da equipe.

Quadro 2. As quatro características do líder transformacional

Fonte: baseado em Bass (1999)

Para Tichy e Devanna (1986), além dessas características, os líderes transformacionais são agentes de mudança capazes de lidar com a resistência e tomar decisões difíceis, mesmo

diante de incertezas. Sua visão de futuro e capacidade de aprender com os erros os impulsionam a transformar as organizações pelas quais são responsáveis. Como contraponto, Vizeu (2011), relata que uma das principais limitações da liderança transformacional é a idealização excessiva do líder, por vezes sendo considerado indevidamente o único responsável isolado pelo sucesso organizacional.

Adicionalmente, Calaça e Vizeu (2015) salientam que a liderança transformacional, apesar de amplamente estudada, ainda necessita de uma fundamentação teórica mais completa, demandando investigações mais aprofundadas e métodos científicos para corroborar suas premissas. Em virtude disso, Bass (1999) ponderou que a liderança ideal seria aquela que combinasse elementos tanto da liderança transacional quanto da transformacional. Essa combinação permitiria um melhor desempenho organizacional, impulsionado pelo compartilhamento do conhecimento e pelo fortalecimento das relações. Entretanto, dentre os estudos realizados e seus achados, a liderança transformacional possui impacto relevante no desempenho organizacional em um contexto global, por outro lado, a ausência de uma liderança eficaz pode inibir o sucesso da organização (Woods, 2019).

Do mesmo modo, Gumusluoglu e Ilsev (2009) argumentam que os líderes transformacionais são determinantes para o sucesso da inovação organizacional. Além disso, ao adotarem comportamentos transformacionais, os gestores podem aumentar a capacidade de suas empresas em gerar novas ideias e processos. Os líderes transformacionais utilizam motivação inspiradora e estímulo intelectual, que são fundamentais para a inovação organizacional (Elkins & Keller, 2003). Sendo a liderança transformacional como o estilo mais frequentemente associado à inovação de processos (Łukowski, 2017).

2.1 Inovação de processos e os estilos de lideranças

A inovação pode ser definida como a implementação bem-sucedida de ideias criativas em uma organização (Hennessey & Amabile, 2009). Nesse sentido, a criatividade, portanto, uma condição necessária, mas não suficiente, para a inovação (Amabile *et al.*, 2004). De acordo com os estágios e fases da inovação, existem os processos de ideação e implementação, sendo a criatividade um elemento da ideação (Anderson *et al.*, 2004).

O processo pode ser entendido como um conjunto de ações interdependentes, que transformam entradas de dados em saídas de informações e são direcionadas para a realização de um objetivo comum (Santos *et al.*, 2023). Desta maneira, Davenport (1994) aponta que a inovação de processos sustenta estratégias de: satisfação do cliente a partir da redução do tempo de ciclo do pedido, da melhoria da qualidade do serviço e agilidade na solução de problemas; redução de custos e do preço do produto ou serviço através da eliminação de atividades desnecessárias e que oneram os custos e repasse dos ganhos ao cliente; inovação de produtos por meio da melhora do tempo de ciclo de desenvolvimento e maior retorno sobre o investimento; e por consequência, aumento da receita, melhoria da lucratividade e aumento do percentual de participação do mercado como resultados das estratégias anteriores.

A inovação de processo é caracterizada pela introdução ou mudança substancial nos processos organizacionais, com o objetivo de melhorar a performance e gerar valor (OCDE, 2004). Ainda sobre as melhorias inovadoras que podem ser aplicadas aos processos, Lenka *et al.* (2017) e George *et al.* (2014), destacam que a automatização e a menor interferência humana são opções para tornar o processo mais ágil, com maior controle e gerar um menor risco sobre sua execução e sobre a tomada de decisão. Do mesmo modo, para Koerich *et al.* (2023) inovação de processo compreende a implementação de novas metodologias, tecnologias e ferramentas, ou a melhoria significativa das existentes, com o objetivo de otimizar a criação e entrega de produtos e serviços, abrangendo as áreas administrativas e de apoio da organização.

Os autores Jia *et al.* (2018), destacam a importância da liderança como um fator preponderante para o sucesso da gestão da inovação nas organizações. Líderes transformacionais são capazes de inspirar suas equipes, criar um ambiente de colaboração e promover a cultura de experimentação, elementos essenciais para o desenvolvimento de novas inovações. Chen (2014) corrobora que a inovação de processos está diretamente ligada a liderança transformacional, assim como os colaboradores possuem igual representatividade junto a inovação no ambiente organizacional. Com estes dois expoentes interligados, a empresa poderá usufruir de um ambiente que favoreça a criatividade e a inovação de processos.

Para Lukowski (2017), o estilo utilizado pelo líder potencializa a inovação de processos, uma vez que os líderes influenciam os colaboradores, apoiando as etapas da inovação. Embora seja claro a afirmação do autor anterior, os estudos de Basu e Green (1997) fornecem evidências limitadas para identificar o impacto da liderança transformacional e da liderança transacional na inovação. O autor destaca que a adoção de estilos de liderança que estimulem a proatividade e a criatividade, como a liderança transformacional, pode resultar em um aumento de ideias e da inovação nas organizações. (Lukowski, 2017).

Nos estudos de Wipulanusat *et al.* (2017), evidencia-se que a liderança transformacional é o estilo mais alinhado com a inovação de processos. Além disso, este estilo de liderança apresenta uma vantagem competitiva em ambientes complexos e voláteis. Ao promover tanto a exploração de novas ideias quanto a exploração de conhecimentos existentes, esses líderes contribuem para o desenvolvimento de capital humano e para a adaptabilidade das organizações (Pasamar *et al.*, 2019). Da mesma forma, Aryee *et al.* (2012) e Anderson *et al.* (2004) demonstram que a liderança transformacional, ao favorecer um ambiente propício à inovação, estimula o engajamento dos colaboradores e influencia a inovação.

Por outro lado, Bednall *et al.* (2018) apontam que para a liderança transformacional ser mais eficaz com a inovação, deve estimular por meio de programas estruturadas o compartilhamento de conhecimento entre os liderados, assim como interações com outras áreas da organização e *benchmarkings*.

Em relação liderança transacional, os estudos destacam que não houve efeito deste estilo de liderança junto a inovação de processos. Desta maneira, mesmo que haja capital humano preparado, a liderança possui papel importante para que ocorra a inovação. Neste sentido, a liderança transformacional se destaca (Costa *et al.*, 2023). Apesar de destacar a relevância do líder transformacional, Khan *et al.* (2020) contrapõe e demonstram em seus estudos que o líder transacional contribui para as organizações por meio da promoção de comportamentos inovadores junto aos colaboradores e no desenvolvimento de oportunidade que propicie um ambiente criativo. Entretanto, Lukowski (2017) reforça que os estilos de liderança estão alinhados com alguns aspectos do processo de inovação, no que tange aos efeitos de engajamento, confiança e comportamento dos colaboradores o estilo transacional não se revelou o mais adequado.

Para Costa *et al.* (2023), o estilo de liderança transacional apresenta uma relação negativa com a inovação de processos, demonstrando ter dificuldades de estimular a criatividade e o desenvolvimento de novas ideias. Além disso, a pesquisa indica que líderes transacionais não conseguem estabelecer um vínculo com os colaboradores, o que limita o potencial inovador da organização. Em contrapartida, nos estudos de Faraz *et al.* (2018), a liderança transacional teve uma relação positiva direta com o comportamento inovador, mas não é possível estabelecer uma equivalência com a liderança transformacional. Nessa mesma lógica, as pesquisas de Ma e Jiang (2018), demonstraram uma relação positiva entre a liderança transacional com comportamentos criativos e inovadores.

Em suas análises, Chavez *et al.* (2021) concluíram que tanto a liderança transacional como a liderança transformacional têm uma influência positiva e significativa no comportamento inovador. Prasad e Junni (2016), constataram que ambos os estilos de liderança

contribuem para inovações. Contudo, a pesquisa evidenciou que a liderança transformacional apresenta uma influência mais significativa em contextos organizacionais dinâmicos, sugerindo que a capacidade de inspirar e motivar a equipe é fundamental para o sucesso da inovação em ambientes complexos e voláteis. No caminho de mesclar as lideranças, Bass (1985) também acentua que a liderança transformacional e a transacional podem se complementar, em vez de se opor. Um líder eficaz pode combinar as características de ambos os estilos, adaptando sua conduta às diferentes situações e necessidades da equipe.

A liderança transformacional quanto a transacional desempenha papéis importantes na promoção da inovação de processos e nos resultados das organizações. A liderança transacional, ao estabelecer metas claras e recompensar o desempenho, contribui para a implementação eficaz das inovações. Por outro lado, a liderança transformacional, ao estimular a criatividade e a motivação dos colaboradores, fomenta a geração de novas ideias e soluções (Hwangbo *et al.*, 2022).

Diante do exposto, referente aos estilos de liderança transacional e transformacional com inovação de processos, relaciona-se no Quadro 3, de forma sintetizada, os autores e seus achados:

Autor (es)	Principais achados
Chen (2014)	A inovação de processos está diretamente ligada a liderança transformacional, impactando na performance da organização.
Lukowski (2017)	A liderança transformacional parece mais adequada para inspirar e motivar os seguidores e que isto tem um impacto positivo sobre inovação.
Costa <i>et al.</i> (2023)	O líder transacional apresenta uma relação negativa com a inovação de processos, demonstrando ter dificuldades de estimular a criatividade e o desenvolvimento de novas ideias.
Ma e Jiang (2018)	Há evidências de relação positiva entre a liderança transacional com a criatividade e comportamentos inovadores.
Prasad e Junni (2016)	Descobriam que a liderança transformacional e transacional influenciou positivamente a inovação em ambientes dinâmicos.

Quadro 3. Principais achados dos autores

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

3 Método

No tocante à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como mista. Para Creswell e Creswell (2021), a pesquisa mista possibilita uma compreensão mais profunda dos fenômenos sociais ao combinar questionários e perguntas abertas permitindo uma visão mais holística do problema. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva, o que exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987).

Em relação aos procedimentos utilizados, este estudo adotou o método *survey*, o qual é um método de coleta de dados quantitativos, no qual um questionário é aplicado a uma amostra representativa de uma população, com o objetivo de obter informações sobre características, atitudes e opiniões de seus membros (Fonseca, 2002). Diante disso, o instrumento escolhido foi o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (1995), com escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de “1 – nunca” a “5 – muito frequentemente, se não sempre”. O MLQ contém 21 itens que medem a gama de comportamentos de liderança a partir das suas faixas de classificações: 9 a 12 pontos – alta, 5 a 8 pontos – moderada e 0 a 4 – baixa.

Tejeda *et al.* (2001) e Özaralli (2003) salientam que o MLQ é um instrumento consolidado na área de estudos organizacionais, frequentemente utilizado para medir comportamentos dos líderes, é validado por especialistas da área e é o método mais recomendado para avaliar a liderança transformacional e a transacional.

Ademais ao questionário MLQ, foram adaptadas duas perguntas abertas para tratar da inovação junto a liderança da área administrativa: Pergunta 1, adaptada de Burkhardt (2016) – Cite os incentivos que você utiliza para fomentar a inovação junto a sua equipe; pergunta 2, adaptada de Topanotti (2015) – Cite até três inovações que ocorreram no seu departamento nos últimos anos, que você considera mais relevantes, e que melhoraram a eficiência do departamento. Para as respostas sobre as perguntas abertas, os respondentes foram denominados de R1, R2... e sucessivamente.

A coleta de dados ocorreu por meio do formulário *Google Forms*, o acesso foi disponibilizado aos respondentes por meio do *link* do questionário. A população que foi convidada a responder é constituída pela equipe de gestão da área corporativa administrativa, composta por 21 gerentes e 34 coordenadores, de uma organização produtora de artigos esportivos situada no Vale do Sinos. Este critério de corte aplica-se devido ao escopo do presente estudo, que deseja analisar se o estilo de liderança dos gestores administrativo contribui para a inovação em processos. A organização escolhida para participar do estudo é uma multinacional brasileira, fundada na década de 1970 e que atua no setor de calçados e artigos esportivos, especialista na produção de calçados, confecção e acessórios. Sua sede matriz situa-se no Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul.

Cabe reforçar que cada gestor participou de forma voluntária da coleta de dados. Todos os respondentes foram informados com antecipação sobre a importância do estudo. O questionário ficou disponível entre os dias 17 de junho de 2024 até o dia 28 de junho de 2024. Além disso, foi assegurada a confidencialidade e anonimato das respostas, assim como, foram tomados os cuidados para garantir a confiabilidade.

A partir do retorno das respostas, a análise dos dados ocorreu por meio da tabulação via Microsoft Excel. Aplicou-se a média para as respostas quantitativas dos elementos do questionário MLQ e do próprio MLQ. Em seguida, aplicou-se a fórmula de desvio padrão para aferir o nível de coesão dos retornos e por fim, analisou-se a frequência dos respondentes versus a população total. Na análise das perguntas abertas, aplicou-se critérios para categorizar as respostas por semelhança e desta forma elaborar um quadro síntese das respostas para análise qualitativa.

4 Resultados

Nesta seção são apresentadas as análises referentes aos dados coletados. A partir da população inicial de 55 gestores convidados para participar da pesquisa, 46 gestores responderam, gerando assim uma frequência de respondentes de 82%. Diante das respostas coletadas junto aos gestores do contexto administrativo da organização, o estudo apresenta seus resultados do que tange ao MLQ na tabela 1:

Estilo de Liderança	Fatores	Média	Classificação	Desvio Padrão
Liderança Transformacional		8,88	Moderada	0,67
	Influência Idealizada	9,15	Alta	0,61
	Motivação Inspiradora	8,52	Moderada	0,69
	Estímulo intelectual	8,78	Moderada	0,66
	Consideração Individualizada	9,04	Alta	0,69
Liderança Transacional		7,22	Moderada	0,94
	Recompensa de contingência	7,13	Moderada	0,98
	Gerenciamento por exceção	7,30	Moderada	0,90
Liderança Laissez-Faire		3,33	Baixa	0,82

Tabela 1. Resultados dos estilos de liderança e seus fatores
Fonte: elaborado pelos autores (2024).

As variáveis dos resultados demonstram um destaque para a liderança transformacional entre os respondentes, com uma média de 8,88 e um desvio padrão 0,67. Em comparação ao estilo de liderança transacional há uma diferença de quase 20% em termos média, a liderança transacional apresentou uma média de 7,22 e um desvio padrão de 0,94. O último estágio apresentou a liderança *laissez-faire* com uma média de 3,33 e um desvio padrão de 0,82. Desta maneira, conforme Yukl (2013) empresas que possuem líderes transformacionais possuem um ambiente de trabalho engajador e voltado a desenvolver os colaboradores, que se sentem valorizados, respeitados e capacitados para contribuir com todo o seu potencial e assim desafiar o *status quo* da organização.

Na análise dos fatores de liderança, pode-se ponderar como relevante os dois fatores da liderança transformacional que apresentaram média acima de 9 e suas classificações como alta. O primeiro dos fatores se refere ao fator influência idealizada que apresentou a maior média entre todos os fatores com 9,15. A influência idealizada se refere a capacidade de inspirar os seguidores a alcançar objetivos maiores e como as pessoas confiam no líder, não sendo apenas o carisma (Kouzes & Posner, 2023). O segundo dos fatores aborda a consideração individualizada e obteve a média de 9,04. Northouse (2021) define a consideração individualizada como a capacidade do líder de demonstrar preocupação genuína pelas necessidades e sentimentos dos seus liderados, criando um ambiente de trabalho positivo e de apoio.

Em contrapartida, os fatores que tiveram a menor média foi o fator da liderança *laissez-faire*, com 3,33 e o único com classificação baixa, sendo este estilo caracterizado como o líder que abdica de responsabilidade, desta forma, há um baixo nível de controle e supervisão (Yukl, 2013). Desta forma, visto que um dos fatores mais bem avaliados se trata da consideração individualizada, denota-se que os gestores do contexto administrativo estudados preferem estar mais próximo de seus colaboradores.

O outro fator que teve a menor média de avaliação, mas já com uma posição moderada, é recompensa de contingência da liderança transacional, com a média de 7,13. Os estudos de Walumbwa *et al.* (2008) e Schilling (2008) salientam que a recompensa de contingência possui um papel positivo no desenvolvimento de um ambiente justo e fomenta à inovação por meio compensações financeiras ou reconhecimento.

Em relação as perguntas que compõe o MLQ, ressalta-se a questão 4 - *I help others develop themselves*, na qual 99% dos respondentes assinalaram as opções 4 ou 5 da escala likert. Nesse sentido, analisando as respostas da primeira pergunta aberta, a qual tratava dos incentivos utilizados para fomentar a inovação junto a equipe, o quesito que obteve maior incidência de presença nas respostas foi treinamento e desenvolvimento (Tabela 2).

Tipos	Quantidade Respostas
Treinamento e Desenvolvimento	19
Reconhecimento Financeiro ou Reputacional	8
Ambiente Propício	8
Feedbacks e avaliações	7
Autonomia e Engajamento	3
Sem incentivos	1
Total Geral	46

Tabela 2. Tipos de incentivo para inovação
Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Destaca-se a resposta do gestor R37 sobre como ele ajuda e incentiva os demais colaboradores a inovar: “busco trazer novos conhecimentos, e fomentar isso junto a equipe para que seja disseminado e que possa desenvolver novas possibilidades”. A liderança transformacional é capaz de gerenciar o conhecimento de forma estratégica, explorando as

competências de especialistas e generalistas. Essa abordagem permite que as organizações alcancem um equilíbrio entre eficiência e inovação (Pasamar *et al.*, 2019).

Demais respondentes comentaram sobre o desenvolvimento a partir de um plano individual para os colaboradores, por meio de ferramentas de ensino a distância, *benchmarking* com outras organizações, compartilhamento de boas práticas e entre outras. Diante do exposto, Dias *et al.* (2022) comentam que a combinação dos estilos de lideranças pode gerar benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização, favorecendo o desenvolvimento individual e o alcance dos objetivos.

Adicionalmente, outros dois elementos se destacaram na quantidade de citações apresentadas nas respostas dos gestores sobre os incentivos para inovação, sendo eles: reconhecimento financeiro ou reputacional e ambiente propício. No reconhecimento financeiro ou reputacional, destaca-se a resposta do gestor R13: “promoções de cargo, recompensa financeira por performance, reconhecimento pessoal e público (ex. Elogios), metas individuais e coletivas”. Este ponto está alinhado com a liderança transacional e ao fator recompensa de contingência do MLQ, sendo que as recompensas podem ser utilizadas como um mecanismo para estimular o desempenho e promover o trabalho em equipe. Desta forma, os líderes conseguem incentivar comportamentos desejáveis e melhorar a performance (Nawaz & Khan, 2016).

Em ambiente propício, o gestor R22 contemporizou da seguinte maneira: “Crio um ambiente aberto a comunicação para que as pessoas possam utilizar da sua criatividade”. Neste sentido, Costa *et al.* (2023) reforçam que a liderança transformacional que tem por característica engajar e inspirar, promove um ambiente que estimula a inovação e por consequência resulta em organizações mais competitivas e flexíveis.

Entre os respondentes da pergunta como é incentivada a inovação na equipe, o gestor R34 apontou: “Quanto a inovação há pouco incentivo, com ações pontuais, mas sem o foco efetivo quando ao trabalho diário, o foco é mais no operacional, pouco tempo no cenário futuro”. A não liderança, *laissez-faire*, que se caracteriza pela ausência de direção e de responsabilidade por parte do líder pode gerar desmotivação, conflitos e, conseqüentemente, não atendimento de objetivos e resultados (Chavez *et al.*, 2021).

A última pergunta aberta solicitava aos gestores para que citassem até três inovações relevantes que ocorreram em seu departamento nos últimos anos (Tabela 3).

Tipos	Quantidade Respostas
Automatizar e Digitalizar Processos	29
Estruturar Novo Método de Trabalho	9
Estabelecer Indicadores e Controles	5
Padronizar Processos	3
Total Geral	46

Tabela 3. Principais tipos inovação realizados

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O tipo de inovação que se destacou pelo maior número de respostas foi a automatização e digitalização de processos. Sobre digitalização e automatização de processos ou integrações entre sistemas é importante destacar que a liderança transformacional é essencial para esta transformação digital bem-sucedida, pois inspira os funcionários a abraçar a mudança, os capacita a usar novas tecnologias e cria um clima organizacional positivo que apoia a inovação (Zhu *et al.*, 2021).

Em algumas respostas dos gestores também houve sinalizações para o uso de inteligência artificial (IA). Gestor R5: “Automação de processo pela IA”. Neste quesito, Khan *et al.* (2020) destacam que a liderança transformacional é o estilo mais favorável para

desencadear a inovação através de IA, o que está alinhado que tal estilo preocupa-se com melhorias de processos e por estar atualizado com novos métodos e ferramentas.

Além do tipo de inovação que trata de automatizar e digitalizar processos, outro tipo de inovação que teve um bom número de respostas foi o de estruturar novos métodos de trabalho, o qual ressalta-se as respostas dos gestores R31 e R46 respectivamente: “1. Modernização da forma de trabalho passando a utilizar métodos ágeis; 2. Reestruturação da organização geral do departamento com vista a seguir padrões de mercado; 3. Organização estruturada de demandas”; “Melhor forma na realização de auditoria cíclica; Desenvolvimento de sistema para acesso de ônibus; Setor que mais realiza pense e Aja na unidade por dois anos”.

Para Couto-de-Souza e Tomei (2008), os líderes transformacionais conseguem ter uma visão melhor do futuro da organização e são capazes de comunicá-la de forma inspiradora para seus colaboradores. Ao alinhar os objetivos individuais com a visão organizacional, esses líderes promovem um maior engajamento e comprometimento por parte da equipe. O quadro 4 apresenta as respostas sobre automatização e digitalização de processos apontadas pelos respondentes.

Digitalização por meio da redução do uso do papel ou de atividades manuais e a inclusão do uso de aplicativos digitais	
R9	Digitalização de processos, deixando de utilizar registros em papel.
R15	Utilização do App para resultados de saúde.
R15	Formulário digital para investigação de doença do trabalho.
R15	Assinatura digital para documento de saúde eliminando a impressão de documentos.
R19	Holerite digital, aplicativo para ajuste de ponto e documentação de procedimentos.
Digitalização por meio da integração entre sistemas e a automatização dos processos	
R4	Definição de política geral e automação significativa do processo de créditos
R4	Integração de dados com instituições financeiras para segurança e escala de operações
R13	Uso de software integrado e automatizado para conciliações contábeis (Service Now).
R13	Automatização de verificação de erros entre documentos fiscais do sistema fiscal (satélite) e o ERP.

Quadro 4. Principais respostas relacionadas a automatização e digitalização de processos

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

De maneira geral, os resultados demonstraram uma forte relação para os fatores relacionados a liderança transformacional no questionário MLQ, para o incentivo a partir do treinamento e desenvolvimento e da inovação por meio da digitalização e automatização dos processos. Os líderes transformacionais atuam como mentores, investindo no desenvolvimento de seus colaboradores. Ao compartilhar conhecimentos e experiências, estes líderes capacitam seus seguidores a assumirem maior responsabilidade e desta forma alcançar seu pleno potencial e os objetivos organizacionais (Bass & Avolio, 1993).

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar se o estilo de liderança contribui para a inovação em processos no âmbito administrativo. Os resultados demonstram que o estilo predominantemente adotado pelos gestores é a liderança transformacional e conforme os conceitos teóricos trazidos no estudo, evidenciam a contribuição para a inovação no âmbito administrativo. Os achados apresentados são relevantes porque destacam a importância da liderança transformacional sobre a inovação de processos, além de inspirar e engajar os colaboradores em um ambiente de trabalho administrativos para atingimento dos objetivos.

Os resultados das perguntas abertas também demonstraram relação com o conceito da liderança transformacional, pois entre as maneiras de incentivar a inovação, destacaram-se o cuidado com as pessoas a partir de investimentos em treinamento e desenvolvimento, e com proporcionar um ambiente propício para contribuir com a inovação de processos. A partir dos

resultados pontuados, pode-se concluir que estilo de liderança adotado pelos gestores da área administrativa contribui para a inovação de processos.

Quanto a contribuição gerencial, espera-se que contribua para o desenvolvimento da liderança das organizações para estarem mais próximos do estilo transformacional ou para que a organização saiba quais os estilos predominantes em suas estruturas. Outra contribuição que também é benéfica para o ambiente gerencial, seria de aplicar o questionário MLQ como material para *feedback* ou para avaliações de desempenho.

Como limitação da pesquisa pode-se destacar a coleta de dados realizada somente com os líderes dos departamentos administrativos da organização. Para fins de pesquisas futuras, estudos poderiam contemplar as organizações como um todo nesta mesma localidade ou de forma a abranger outras regiões e estudos que cruzassem as respostas dos gestores com o viés dos liderados ou de seus pares. Também, sugere-se que novos estudos testem outras variáveis como compartilhamento do conhecimento, aprendizagem organizacional e interdependência como e seus impactos da liderança transformacional na inovação de processos, como alavancadores do desempenho organizacional.

Referências

- Amabile, T. *et al.* (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5-32. DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.12.003.
- Anderson, N., De Drew, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.236>.
- Aryee, S. *et al.* (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25, 1-25. DOI: 10.1080/08959285.2011.631648.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 4. DOI: 10.1177/107179190501100403.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32. DOI: 10.1080/135943299398410.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire. *Redwood City: Mind Garden*. Recuperado em: 15 jun. 2024, de: <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>.
- Bass B., & Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *APA PsycTests*. DOI: <https://doi.org/10.1037/t03624-000>.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121. DOI: <https://www.jstor.org/stable/40862298>.
- Bass, B., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press, 1296 p.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>.
- Bednall, T. C. *et al.* (2018). Innovative behaviour: How much transformational leadership do you need? *British Journal of Management*, 29, 796-816. DOI: 10.1111/1467-8551.12275.
- Burkhardt, C. (2016). Liderança e inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina. *Revista da FAE*, [S. l.], 19(2), 162-175.

- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121-135. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>.
- Chan, A. T. S., & Chan, E. H. W. (2005). Impact of perceived leadership styles on work outcomes: case of building professionals. *Journal of Construction Engineering Management*, 131(4), 413-422. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:4(413).
- Chen, Y. *et al.* (2014). CEO s' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2-17. DOI: 10.1111/jpim.12188.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>.
- Couto-de-Souza, L., & Tomei, P. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Florianópolis, 8(2), 98-120.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed. São Paulo: Penso, 264 p.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. DOI: 10.1108/jgr-07-2014-0026.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 408 p.
- Dias, S., Rocha, C., & Grangeiro, R. (2022). Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(3), 478-498. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.52944>.
- Durst, S., & Leyer, M. (2022). The influence of institutional conditions on forms process innovation – evidence from firms based on multi-country analysis. *The Bottom Line*, 35(4), 161-184. DOI: <https://doi.org/10.1108/BL-11-2021-0105>
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework. *Leadership Quarterly*, 14, 587-606. DOI: 10.1016/S1048-9843(03)00053-5.
- Faraz, N. A. *et al.* (2018). The influence of transactional leadership on innovative work behavior-a mediation model. *European Journal of Business and Social Sciences*, 7(1), 51-62.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum, *MIS Q.*, 38 (2), 329–343. DOI: 10.25300/MISQ/2014/38.2.01.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. João José Saraiva da Fonseca.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 264-277. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x.
- Hwangbo, Y., Shin, W. J., & Kim, Y. (2022). Moderating effects of leadership and innovation activities on the technological innovation, market orientation and corporate performance model. *Sustainability*, 14(11), 6470. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116470>.
- Hennessey, B., & Amabile, T. (2009). Creativity. *Annual review of psychology*, 61, 569-598. DOI: 10.1146/annurev.psych.093008.100416.
- Jia, X. *et al.* (2018). How leadership matters in organizational innovation: A perspective of openness. *Management Decision*, 56, 6-25. DOI: 10.1108/MD-04-2017-0415.
- Judge, T. *et al.* (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-80. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.765.

- Khan, M. A. *et al.* (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/215824401989826>.
- Kirkbride, P. (2006). Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>.
- Koerich, A. B. *et al.* (2023). Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. *Interações (Campo Grande)*, 24(3), 845-862. DOI: <https://doi.org/10.20435/inter.v24i4.3646>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Jossey-Bass Inc Pub, 378 p.
- Łukowski, W. (2017). The impact of leadership styles on innovation management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 24(2), 105-136. DOI: <https://doi.org/10.14611/minib.24.06.2017.12>.
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886>.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: applied approach*. 5th edition. New York: Pearson.
- Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological forecasting and social change*, 160, 120248. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>.
- Nawaz, Z., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Neto, A. C. *et al.* (2012). Executivos Brasileiros: na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional. *Revista de Ciência da Administração*, 14(32), 35-49. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p35>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, 520 p.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE]. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, *OECD Publishing*, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE]. (2015). Local Economic Leadership. *OECD Publishing*, Paris, DOI: <https://doi.org/10.1787/adf51caf-en>.
- Özaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344. DOI: [10.1108/01437730310494301](https://doi.org/10.1108/01437730310494301).
- Pamfilie, R., Petcu, A. J., & Draghici, M. (2012). The importance of leadership in driving a strategic Lean Six Sigma management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 187-196. DOI: [10.1016/j.sbspro.2012.09.992](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.992).
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & De La Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European journal of management and business economics*, 28(1), 25-51. DOI: [10.1108/EJMBE-08-2017-0003](https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003).
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>.
- Reid, W. M. *et al.* (2018). Burns, Senge, and the study of leadership. *Open Journal of Leadership*, 7(1), 89. DOI: [10.4236/ojl.2018.71006](https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006).

- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38(12), 98834-98846. DOI:10.1177/001872678503801103.
- Rocha Jr., J. A., Alves, H. L., Dandolini, G. A., & Souza, J. A. (2020). Efeitos da liderança transaccional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, 6(11), 1023-1046. DOI:10.1177/001872678503801103.
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of applied sport psychology*, 18(4), 312-325, 2006. DOI: 10.1080/10413200600944082.
- Santos, C. C. R. *et al.* (2023). Inovação de processos: fundamentos teóricos, casos e aplicações na transição para Indústria 4.0. *Revista Produção Online*, 22(2), 2809-2832. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v22i2.4759>.
- Schmiedel, T., & Vom Brocke, J. (2014). Business process management: Potentials and challenges of driving innovation. *Bpm-driving innovation in a digital world*, 3-15.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607. DOI: <https://doi.org/10.2307/256701>.
- Schilling, J., Schilling, E. (2008). Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. *Business Leadership Review*, London, v.5, n.2, 1-12.
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. *Sage Open*, 10(2), 2158244020927426. DOI: 10.1177/2158244020927426.
- Stone, P. (1992). Transformational Leadership in Principals: An Analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire Results. *Professional Leadership Development Monograph Series*, 2(1).
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The leadership quarterly*, 12(1), 31-52. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7).
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40(7), 27-32.
- Topanotti, A. P. (2015). *Estilos de liderança e inovação: estudo de caso em uma organização familiar do sul de Santa Catarina*. 109 f. Dissertação (Mestrados em Desenvolvimento Socioeconômico) – UNESC, Santa Catarina.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 176 p.
- Tarafdar, M., Singh, R., & Anekal, P. (2013). Impact of ICT-enabled product and process innovations at the bottom of the pyramid: a market separations perspective. *Journal of Information Technology*, 28(4), 279-295. DOI: 10.1057/jit.2013.21.
- Un, C. A., & Asakawa, K. (2015). Types of R&D collaborations and process innovation: The benefit of collaborating upstream in the knowledge chain. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 138-153. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.1222>.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100003>.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 251-265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.004>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster, 450 p.

- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. A. (2017). Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 9(1), 7-17. DOI: 10.1515/emj-2017-0001.
- Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1-11.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. DOI: 10.1177/014920638901500207.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8. ed. New York, NY: Pearson Education, 528 p.
- Zhu, X., Ge, S.; Wang, N. (2021). Digital transformation: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 162, 107774. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107774>.