

**A RELAÇÃO DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO.
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DO AGRONEGÓCIO DA
REGIÃO DO MEIO OESTE DE SC**

Jumara Leal dos Santos

Resumo

Este artigo tratou-se de uma pesquisa realizada com o objetivo de analisar a relação da liderança e da inovação em um departamento do setor do agronegócio de uma empresa agroindustrial da região do meio Oeste de SC. Pretendeu-se identificar as características de liderança presente nos funcionários, e também observar se havia presente a gestão da inovação. Também buscou-se avaliar se existia relação entre liderança e o processo de inovação organizacional na perspectiva de gestores e funcionários. Os funcionários envolvidos possuem cargos de liderança na empresa pesquisa, cargos como gerente, supervisor, coordenador, sanitarista e analista. Os resultados coletados estão dispostos no trabalho, assim como os assuntos de liderança, principais teorias, características chaves de cada teoria, correlação de liderança e inovação. Foi realizado a pesquisa através da aplicação do questionário MLQ, desenvolvido com base no modelo de liderança de Bass e Avolio (1995), já para a coleta de dados sobre inovação, o questionário utilizado foi o modelo desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Os questionários foram direcionados aos colaboradores com cargos de liderança, as respostas foram copiladas em Excel para melhor análise.

1 INTRODUÇÃO

ser líder nos dias de hoje significa muito mais do que entrega de resultados, para liderar em tempos de mudanças é preciso pontos chaves e

saber como se desenvolver como líder. As organizações estão mudando e com isso muda a forma de administração, o que traz como consequência a mudança do papel e competências do líder. De acordo com Drucker (1996), essa transformação pode ser percebida pela linguagem emergente nas organizações, que é muito diferente. O discurso atual consiste em alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para a iniciativa. As palavras-chave são alternativas, não planos; possível em lugar de perfeito; envolvimento, em vez de obediência. Diante dessa transformação, as organizações de hoje são regidas muito mais pela influência do que pela autoridade. Os novos conceitos de liderança e gerência de pessoas serão parte integrante da abordagem das empresas, com o objetivo de obter os melhores resultados. O desenvolvimento das competências dos líderes passa a ser fundamental. O tema liderança é cada vez mais estudado e valorizado, pois influencia diretamente o alcance de resultados.

2 DESENVOLVIMENTO

As respostas foram analisadas com base na fundamentação teórica, objetivando ampliar o conhecimento sobre as relações estabelecidas entre liderança e inovação, mais especificamente identificando as características de liderança dos colaboradores do setor de gerência da agropecuária.

A população estudada foi composta de 11 colaboradores, entre os quais 9 eram homens e 2 mulheres. A Faixa etária preponderante entre os participantes foi de 25 a 50 anos. O tempo médio de trabalho na empresa pesquisada destes funcionários era de 12 anos.

Para a pesquisa foi utilizado o método de questionário Multifatorial de Liderança MLQ, que foca a sua atenção nos comportamentos individuais dos membros de qualquer organização, que sejam promotores da transformação organizacional e individual de seus afiliados. Este questionário identifica e avalia comportamentos de liderança que motivam as pessoas na concretização dos padrões de desempenho definidos, assim como na superação das suas limitações e no desenvolvimento das suas capacidades com vista a persecução dos objetivos. O MLQ é constituído por um conjunto

de 45 afirmações que pretendem identificar comportamentos importantes de eficácia e de liderança que se agrupam em 12 fatores, divididos pelos três tipos de liderança, a saber: Liderança Transformacional (5 fatores), Liderança Transacional (2 fatores) e Liderança Laissez – Faire (2 fatores). Para a pesquisa foi necessário copilar as respostas individuais de cada colaborador e logo a seguir, fazer as porcentagens obtidas em cada uma das categorias para chegar a uma conclusão a respeito do estilo de liderança que os questionados apresentam, traduzido por valores baseados na frequência da observação das atitudes dos líderes e das suas percepções dos resultados da liderança, conforme resultados em tabelas em anexo.

Os líderes transformacionais são idealizados pelos colaboradores que se identificam com o líder, pois este é percebido como um modelo a seguir pelo seu profissionalismo, razão pela qual os seus seguidores demonstram confiança e lealdade para com ele, identificando-se também com a sua missão, desenvolvem nos seus colaboradores a autonomia, a vontade de concretização e de serem bem sucedidos assim como o seu desenvolvimento profissional por longos períodos para que contribuam ao máximo para a missão do líder e para a concretização dos objetivos definidos. Conforme tabela acima, pode-se observar que a maioria dos líderes do setor de agropecuária, 55% apresentam o atributo de carisma (comportamento) ou comportamento de influência idealizada, conforme respostas apresentadas, que é o que podemos chamar de liderança por exemplo, por meio de uma atuação ética, baseada em valores e coerente com o que se diz, o líder acaba se tornando um modelo para seus liderados. Tudo isso, somando a sua disposição para assumir riscos, contribui para a construção de relacionamentos baseados na confiança e no respeito, com o potencial de influenciar positivamente os colaboradores.

Com 43% dos resultados, os líderes apresentam estimulação intelectual. É o líder que transforma, desafia suposições e estimula a criatividade e a busca por novas e mais eficazes soluções. Por isso, ele cria um ambiente em que todos se sintam à vontade para compartilhar suas ideias e sugestões, sem medo de críticas ou julgamentos, ele envolve os colaboradores nas tomadas

de decisões e dá a eles autonomia necessária, esse estímulo intelectual constante contribui para que a equipe apresente continuamente um altíssimo padrão de desempenho.

A tabela 2 apresenta os atributos da liderança transacional, observa-se que a maior porcentagem dos atributos é gerenciamento por exceção (ativo) 52%, enquanto o atributo tamanho da recompensa ou recompensa contingente apresentou 39%. Perfil dos líderes transacionais de acordo com Maximiano (2010), usam do poder manipulativo para obtenção dos resultados oferecem promoções, aumentos salariais.

A liderança transacional focaliza resultados, e é baseada em eventos, como preocupa-se com o poder e posição, política e vantagens, é voltada para o estudo e resultados curto prazo (COVEY,2002, p295)."

De acordo com a tabela 3 a maioria dos líderes apresentam a porcentagem maior de 41% na opção "nunca", considerando que as perguntas são relacionadas ao inconformismo positivo, esse resultado é favorável. Já o atributo Laissez-Faire apresenta 11% do resultado, gerenciamento por exceção (passivo) 23%. Levando em conta que o atributo de Laissez-Faire considera a abordagem de que os gestores não costumam influenciar a tomada de decisão e nem guiar o grupo durante os projetos e tarefas, podemos dizer as lideranças entrevistadas possuem baixo perfil dessa característica.

Na tabela 3 podemos observar que 27% apresentam o atributo de satisfação como líder e 23% apresentam esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo e/ou organização.

O resultado do Questionário para avaliar quão bem gerenciamos a inovação, foi possível identificar as características de lideranças presentes nos funcionários.

Considerando o mesmo grupo de público para a aplicação da pesquisa, podemos considerar a resposta de 11 líderes da gerencia e agropecuária. Dentre as respostas podemos analisar que os líderes tem uma ideia clara sobre como a inovação pode ajudar no cenário competitivo, 86% responderam que algumas vezes.

86% responderam que existem projetos que ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um produto. 71% acredita que a organização não reprime a inovação. Um grande número acredita que a organização se preocupa com o treinamento dos colaboradores e seu desenvolvimento, representando 86%.

As perguntas relacionadas ao bom relacionamento com os fornecedores rem alta média, chegando à maioria ao 100%.

Podemos analisar oportunidade nas perguntas a respeito de aprender com outras organizações e compartilhamento de experiências, ambas perguntas nesse sentido apresentaram uma média baixa.

3 CONCLUSÃO

Como observou-se, o estilo de liderança predominante no setor de gerência da agropecuária é o transacional. Como análise da fundamentação teórica, nesse tipo de liderança o gestor comporta-se como chefe e não como líder. Suas táticas são pautadas principalmente pela obediência às regras e cumprimento de metas estabelecidas, é um gestor que não se preocupa em compreender as motivações de sua equipe ou antecipar-se aos problemas, apenas segue o fluxo e cumpre demandas.

Com relação à inovação, pode-se observar que os líderes sabem sobre os caminhos, e a organização possibilita que as ferramentas sejam dispostas para isso, no entanto vale ressaltar que existe uma oportunidade no que diz respeito a acompanhar as boas práticas de outras organizações ou dentro da própria, considerando que a empresa pesquisada é uma empresa multinacional. As empresas buscam profissionais motivados, mas nem sempre criam condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas, e trazer interesse e satisfação ao trabalho. Ou seja, as empresas querem profissionais motivados, mas não sabem como motivá-los, porque ainda não se sabe exatamente distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado (CHIAVENATO, 1992). Este autor destaca também, que ainda não foi comprovado se a motivação é causada por

fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou grupo, ao mesmo tempo em que se tem parâmetros universais para motivar pessoas em igualdade de condições. Chiavenato (1992), complementa defendendo que a motivação está dentro das pessoas, mas pode ser influenciada por fontes externas, e que ambas as fontes, não devem ser deixadas ao acaso. Devem ser compreendidas e usadas pelo gerente e utilizadas pelo ponto de apoio para alavancar a satisfação das pessoas. Levando em considerações essas teorias, cabe sugerir que novos estudos sejam realizados, com maior abrangência ou utilizando-se outras técnicas a fim de aprofundar o estudo sobre motivação, afinal líderes motivados conseguem quase sempre, construir uma equipe de funcionários comprometidos e engajados com a organização, buscando ofertar sempre o melhor de si.

Como melhoria, é indicado que apesar de um bom relacionamento entre superiores e subordinados, poderia haver maior comunicação entre eles, principalmente feedbacks mais frequentes, que muitas vezes não acontecem em função da grande carga de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BENEVIDES, V. L. A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- BENNIS, W.; NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1985.
- BENNIS, W.; NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.;
- DRUCKER, P.F. Inovação e espírito inovador. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Orgs). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. p. 258-281. 3 v. CHAUI, M. Filosofia. 11. ed. São Paulo: Ática
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2008.
- VERGARA, S. A liderança aprendida, GV Executiv, v.6, n. 1, 2007, pp. 61-65.
- SEBRAE, Relatório de Inteligência, Agosto 2018

Sobre o(s) autor(es)

A RELAÇÃO DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO.

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DO AGRONEGÓCIO DA REGIÃO DO MEIO OESTE DE SC , Unoesc, juh.leal74@hotmail.com

Tabela 1 – Atributos da liderança transformacional

Tabela 1 – Atributos da liderança transformacional

Atributo	Nunca	Algumas vezes	Sempre
Carisma (atribuído) ou atributos de influência idealizada	0%	37%	23%
Carisma (Comportamento) ou comportamento de influência idealizada	0%	23%	55%
Inspiração motivacional ou motivação inspiracional	0%	34%	34%
Estimulação intelectual	0%	29%	43%
Consideração individual	0%	33%	34%

Fonte: Pesquisa de campo (2021-2022)

Tabela 2 – Atributos da Liderança Transacional

Tabela 2 – Atributos da Liderança Transacional

Atributo	Nunca	Algumas vezes	Sempre
Tamanho da recompensa ou Recompensa contingente	11%	24%	39%
Gerenciamento por exceção (ativo)	0%	25%	52%

Fonte: Pesquisa de campo (2021-2022)

Tabela 3 – atributos da Liderança Laissez Faire

Tabela 3 – atributos da Liderança Laissez Faire

Atributo	Nunca	Algumas vezes	Sempre
Gerenciamento por exceção (passivo)	41%	18%	23%
Laissez-Faire	21%	35%	11%

Fonte: Pesquisa de campo (2021-2022)

Tabela 4 – atributos da Liderança por resultados

Tabela 4 – atributos da Liderança por resultados

Atributo	Nunca	Algumas vezes	Sempre
Esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo e/ou organização	0%	39%	23%
Satisfação como líder	0%	37%	27%

Fonte: Pesquisa de campo (2021-2022)

Tabela 5 - Resultado do questionário aplicado aos Gerentes, Coordenadores e Sanitaristas

		Nunca	Algumas vezes	Sempre
	Descrição da questão	Respostas		
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir?	0%	86%	14%
2	Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um produto, de maneira eficaz, desde a sua ideia até o lançamento?	0%	86%	14%
3	Nossa estrutura de organização não reprime a inovação, mas favorece a ocorrência dela?	0%	71%	29%
4	Há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas?	0%	86%	14%
5	Temos bons relacionamentos com nossos fornecedores em que ambas as partes ganham?	0%	100%	0%
6	Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara, assim, todos conhecem as metas de melhorias?	0%	100%	0%
7	Nossos projetos de inovação geralmente são realizados no prazo e dentro do orçamento?	0%	100%	0%
8	As pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais?	14%	57%	29%
9	Levamos tempo para revisar nossos projetos, para da próxima vez, melhorar nosso desempenho?	0%	86%	14%
10	Somos bons em compreender as necessidades de nossos clientes usuários finais?	0%	86%	14%
11	As pessoas sabem qual é nossa competência característica o que nos dá vantagem competitiva?	0%	86%	14%
12	Possuímos mecanismos eficazes para nos assegurar de que todos (não apenas o setor de marketing) compreendam as necessidades do cliente?	0%	71%	29%
13	As pessoas estão envolvidas com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos?	0%	71%	29%
14	Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento?	0%	71%	29%
15	Aprendemos a partir de nossos erros?	0%	71%	29%
16	Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar e imaginar futuras ameaças e oportunidades?	0%	71%	29%

Fonte: Pesquisa de campo (2021-2022)

17	Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até a implementação bem-sucedida?	0%	86%	14%
18	Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente?	14%	86%	0%
19	Trabalhamos próximos de nossos clientes na exploração e desenvolvimento de novos conceitos?	0%	100%	0%
20	Comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com os de outras empresas?	0%	71%	29%
21	Nossa equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação?	0%	86%	14%
22	Pesquisamos sistematicamente ideias de novos produtos?	0%	71%	29%
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização?	0%	100%	0%
24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos?	0%	100%	0%
25	Reunimo-nos e compartilhamos experiências com outras empresas para que nos ajudem a aprender?	14%	86%	0%
26	Existem comprometimento e suporte da alta gestão para inovação?	0%	71%	29%
27	Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos?	0%	100%	0%
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação?	0%	100%	0%
29	Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar, por exemplo, pessoas com conhecimento especializado?	0%	71%	29%
30	Somos bons em captar o que aprendemos, assim, outros dentro da organização podem fazer uso disso?	0%	71%	29%
31	Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa empresa?	0%	86%	14%
32	Temos um sistema claro para escolha de projetos de inovação?	0%	100%	0%

Fonte: Pesquisa de campo (2021-2022)